

ابجديات
التفوق
الإداري
141 سؤال و جواب
Managerial
Excellence
تأليف
محمد فتحي



أبجديات التفوق الإدارى

141 سؤال وجواب

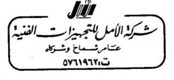
حوار إدارى بين مدير ومُدار

محمد فتحى
خبير إدارى

١٤٢١هـ - ٢٠٠٠م

رقم الإيـــــداع: ١٤٧٦٤

الترقيم الدولى: X - 296 -265 -944





مكتبــة السيــدة: ٨ ميــدان السيــدة زينب ت ٣٩١١٩٦١ ص ب ١٦٣٦
مكتـــبـــة الاعـــلام: ١٢ ش ابن هانئ الأندلس ت ٢٦٠٠٧٣١
مكتـــبـــة نصـــر الدين: ٤٤٦ ش الهـــرم - أعلى النفق ت ٥٧٣٠٧٥٢

المحتويات



مقدمة

يقول الحكيم الصينى «كونفيشيوس».. «إن التميز لايبقى وحيداً بمفرده، فمن المؤكد أنه سيجتذب له جيرانًا» ألم تسأل نفسك يومًا لماذا لم أنجح فى هذا العمل بنسبة ١٠٠٪ ولماذا نجح غيرى، ألم تسأل نفسك لماذا فشلت وتميز الآخرين.

هل تعرف ماذا تريد؟

وهل تملك الرغبة القوية لتحقيق التميز؟

وهل تؤمن بقدرتك الذاتية على التميز الإدارى؟

وهل تسعى لتحقيق أهدافك بخطوات جدية وإلتزام؟

وهل تستفيد من فشلك وتتعلم منه؟

إن النجاح له طريق ملئ بالأشواك بينما تحقيق التميز حلم فليكن لديك القدرة على تحقيقه، ولا تنسى أن تحقيق الأحلام يبدأ من حب الشخص الخوض فيها والقضاء على ما بداخله من خوف فلتعش حلمك أنت فهو تميزك أنت ولا أحد غيرك.

وتعال- عزيزى القارئ- نتابع حوارا بين مدير ومدار، الأول ناجحًا فى عمله.. والثانى لديه حلم يحلم بتحقيقه وهو التميز الإداري.

فلنبحث معنا حلم تم تحقيقه ولنشهد مولد عملاق جديد

حلم عالم جديد

حلم كل الناجحين

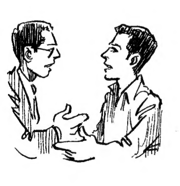
نحو تميز إدارى

المؤلف



الحوار الأول:

الإشراف





تعتبر عملية الإشراف من أهم عمليات الإدارةوالمؤثرة التأثير الفعال سلبًا أو إيجابًا فى العمل داخل أى مؤسسة، وللمشرف دوراً عظيمًا فى هذه العملية فعلى من يشرف المشرف وكيف ومتى وواجبات وظيفته ووصفها وأهدافها وخطوات عملية الإشراف ذاتها.. إلى غير ذلك ، كل هذا فى حوارنا عن الإشراف.

المدار: يا ترى ما هو الإشراف؟

المدير: الإشراف يا عزيزى عبارة عن عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور فى مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز «إنتاجية ، خدمات، ....» كماً وكيفاً وبأقل قدر من التكلفة فى الموارد البشرية أو المادية(١).

وبما أن العملية الإشرافية موجهة إلى الإشراف على سير العمل - الأداء - وبما أن الأداء يقوم به أفراد - بشر - فلابد لكى يكون الإشراف فعالاً ويأتى بنتائج إيجابية أن تصحبه روح التعاون والتفاعل بين المشرف وبين المرؤوسين الذين يشرف على أدائهم . ذلك لأن المشرف - كموجه وقائد - ينجز المهام الموكولة إليه عن طريق الآخرين - أى المرؤوسين.

المدار: إذن أنا مهم فى هذه العملية الإشرافية؟

المدير: بالتأكيد وإلا فعلى من يشرف المشرف.

المدار: طيب ومادمتُ مهما هكذا فمن الأكيد أن هناك عوامل وظروفًا تؤثر فى أدائى على العمل؟

(١) د. فيصل عبدالله بايكر، مهارات الإشراف الإدارى الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، ١٩٩٩.

المدير: بالفعل هناك عوامل وظروف تؤثر فى أدائك على العمل مثل:

- وضوح الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها.
- مهاراتك وقدرتك على أداء العمل.
- المعدات والآلات والأدوات التى تساعدك على أداء العمل .
- المكان الذى تعمل به.
- الزمان الوقت الذى يؤدى فيه العمل.
- حجم العمل.
- أسلوبك فى الإشراف «متسلط، ودود، . . .»

وهكذا . . .

كما أن للإشراف أيضاً أهدافا مثل:

- مساعدة الإدارة العليا فى التأكد من أن الأداء فى جميع أجزاء المنظمة أو المؤسسة يتم تنفيذه وفقاً للخطط والسياسات الموضوعة.
- التأكد من أن وسائل الإشراف موحدة فى كل أنحاء وإدارات المؤسسة، الأمر الذى يساعدك على عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والمتابعة.
- اكتشاف الانحرافات والمفارقات أثناء التنفيذ فى الوقت المناسب مما يساعدك على تصحيحها قبل فوات الأوان، وبالتالى تتفادى أى مخاطر يمكن أن تنتج عنها
- تقليل التكلفة والمصروفات التى قد تنتج عن سوء استعمال واستغلال الموارد.

- تطبيع سلوك الفرد فى المؤسسة على نمط معين وفقاً للقيم والمعايير التى ترتضيها مما يساعده على التحكم فى تصرفاته أثناء تأديته للعمل.
- تزويد رجالك بالمعرفة العلمية والعملية ذات الصلة بأدائهم وإكسابهم المهارات اللازمة لتطوير العمل وإنجازه على الوجه المطلوب.. وهنا يأتى دورك كمدرب أثناء العمل.
- المساعدة فى تحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة على نطاق المؤسسة.
- مساعدة الإدارة العليا فى عملية التخطيط واتخاذ القرارات السليمة فى المستقبل.

المدار: لقد استوعبت ما سبق ولكن يدور فى ذهنى سؤال ألا وهو وصف لوظيفة المشرف . هل يوجد تحديد له؟

المدير: يوجد وصف شامل لوظيفة المشرف يحتوى على الواجبات العامة للتحمل؛ الواجبات المتعلقة برجاله من المرؤوسين وكذلك الواجبات المتعلقة لتحمله هو بالتفصيل، وكذلك الجوانب الخاصة برؤسائه وزملائه.

المدار: كيف يتم ذلك بالتفصيل؟

المدير: سوف أقوم بشرح ذلك كله بالتفصيل، ذكرنا من قبل أن المشرف تقع عليه مسئوليات عظام لتحقيق الأهداف، وهذه المسئوليات تلقى عليه مهام وواجبات وهى كما يلى:

أولاً: الواجبات العامة:

- إعطاء التوجيهات العامة اللازمة للعمل، وهنا يجب أن تكون التعليمات واضحة لا يوجد بها أى لبس أو غموض ومقدمة بطريقة مقبولة لمن ينفذها.
- المراقبة والإشراف على العاملين.
- تدريب العاملين - المرؤوسين - أثناء العمل.
- إنشاء علاقة إنسانية مع المرؤوسين فيما بينهم، على أن تكون هذه العلاقة مبنية على الثقة المتبادلة، والفهم المشترك لجوانب وأغراض العمل بالقدر الذى يدفع المرؤوسين للتفانى فى الأداء.
- قيادة فريق العمل بفكر وفعالية تستقطب كل جهد الأعضاء وقدراتهم اتساق وتجانس لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: الواجبات المتعلقة بالعمل:

- تخطيط العمل للوحدة أو القسم الخاص به وللعاملين تحت إشرافه المباشر.
- توزيع العمل على المرؤوسين بطريقة عادلة وهذا لا يعنى بالضرورة بالتساوى إلا فى حالة تشابه القدرات والخبرات ونوع العمل.
- التنسيق مع باقى الوحدات أو الأقسام الأخرى.
- التأكد من إنجاز العمل فى الوقت المحدد حسب الخطة ووفقاً لمعايير محددة.

- التأكد من جودة الأداء كماً وكيفاً.
- ابتكار طرق وأساليب جديدة لأداء العمل.

ثالثاً: الواجبات المتعلقة بالمرؤوسين:

- تدريب المرؤوسين.
- تعويض المسئوليات الإدارية للمرؤوسين.
- حل المشكلات بين المرؤوسين.
- حفز المرؤوسين، وذلك بإشعارهم بالرضا أو عدمه عن الأداء مما يدفعهم إلى تطوير الأداء وتحسينه.
- الشكر والثناء والتقدير لمستحقيه من المرؤوسين نتيجة إجادتهم للعمل وذلك حتى يكونوا قدوة لزملائهم ومثلاً يحتذى به.
- العناية بشئون المرؤوسين من إجازات وترقيات.
- حفظ النظام أثناء العمل وفقاً للضوابط السلوكية المرغوبة والمعمولة بها نظاماً.
- تقييم أداء العمل.

رابعاً: الواجبات المتعلقة بالرؤساء والزملاء:

- تطبيق السياسات العامة للمنشأة.
- تحمل المسئولية بالنسبة للعمل فى الوحدة أو القسم الذى تشرف عليه.

- التعاون مع الزملاء فى الوحدات والأقسام الأخرى.
- المرونة فى تقبل نقل وإحلال المرؤوسين.

المدار: حالياً أدركت مفهوم عملية الإشراف ووصف وتوصيف وظيفة المشرف، ولكن أنا لا أعرف كيف أقوم بهذه الوظيفة وهى الإشراف، ولا أعرف كذلك هل أقوم بهذا العمل فى خطوات متصلة - إن كان هناك خطوات - أو ماذا أفعل بالتحديد؟

المدير: الجواب على سؤالك هذا غير بسيط ويحتاج إلى تفصيلات عديدة ولكن سأحاول أن أقوم بتبسيط كيفية القيام بعملية الإشراف دون إخلال أو تقصير.

عملية الإشراف تتم فى خطوات متصلة ببعضها البعض فى دورة متكاملة تحقق فى النهاية أهداف الإشراف، وهذه الدورة تتكون من ثمانى خطوات وهى:

الخطوة الأولى:

قياس وتقييم الأداء الحالى

يتم قياس الأداء الحالى وفقاً لمعايير محددة ومتفق عليها.

والمعيار هو أداة تخطيطية وإجرائية فى نفس الوقت، الهدف منها معرفة الكم والكيف اللذين يتم بهما تنفيذ الأداء، كما يهدف المعيار إلى قياس

واجبات ومهام الوظيفة والإجراءات المتبعة لادائها، وقياس الأداء يعنى المعرفة والتسجيل كما يعنى القياس ومعرفة الكيف «الجودة» التى تم بها الأداء وعليك فى حالة الكم والكيف أن تقوم بتسجيل قياس الأداء كتابة.

الخطوة الثانية:

تحديد المستوى المطلوب للأداء

كل عمل يجب أداؤه – من الناحية النظرية على الاقل – على مستوى مطلوب من الكفاية والكفاءة والجودة.

فالكفاية تعنى إنجاز أكبر قدر من الإنتاج والعمل بأقل قدر من التكاليف والمصروفات.

والكفاءة تعنى القيام بالعمل بقدر كبير من المعرفة والمقدرة الإدارية والفنية لتحقيق الغرض المطلوب.

والجودة تعنى أن تكون مخرجات العمل ذات مستوى رفيع حسبما تراه الإدارة العليا والمؤسسة بشكل عام.

ويجب أن يكون هناك حد أعلى وحد أدنى متفق عليه وفقاً لمعايير محدودة الأداء «أو المستوى المطلوب» على ألا يكون الحد الأعلى لمستوى الأداء أكبر من قدرات ومهارات رجالك حتى لا ينتج عن ذلك إحباط أو تذمر لهم، وكذلك ألا يكون الحد الأدنى لمستوى الأداء أقل من قدراتهم

ومهاراتهم حتى لا تهدر إمكاناتهم على العطاء للمؤسسة.

يجب ألا تنسى أن تحديد المستوى المطلوب يستلزم إجراء نوع من المقارنة بين مستويات الأداء.

الخطوة الثالثة:

مقارنة الأداء الحالى بالمستوى المطلوب

بعد أن قمت بقياس وتسجيل المستوى المطلوب للأداء تتم مقارنة ذلك مع الأداء الحالى، والغرض هنا من المقارنة هو معرفة الانحرافات بين الأداء الفعلى والمستوى المطلوب كما وكيفاً.

الخطوة الرابعة:

تحديد الانحرافات بين الأداء الحالى والمستوى المطلوب

بعد أن قمت بمقارنة الأداء الحالى بالمستوى المطلوب وتم تحديد الانحرافات فى العمل سواء أكان ذلك على مستوى الوحدة أو القسم أو المؤسسة كلها، وكذلك على مستوى كل مرؤوس والمهم هنا هو كتابة كل الانحرافات كما وجدتها ولاحظتها لأن ذلك يساعدك كثيراً فى إجراء الخطوة التالية وهى التحليل لتلك الانحرافات.

كما أن عدم تسجيل الانحرافات والاعتماد على الذاكرة والملاحظة العابرة فيه إضعاف لدراسة تلك الانحرافات وتحليلها وبالتالى معرفة أسبابها.

ولا تنس هنا أن تحدد المرؤوس المسئول عن حدوث تلك الانحرافات ومدى مسئوليته وإذا ما كانت تلك المسئولية تقع ضمن مهام وواجبات وظيفته أم لا .

الخطوة الخامسة:

تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها

يقع عليك هنا كمشرف تحديد أبعاد هذه الانحرافات والقصور فى الأداء، وعليك أن تجد إجابات عن الأسئلة التالية :

- أين تقع هذه الانحرافات : فى أى وحدة أو قسم؟
- من هو المسئول عن تلك الانحرافات « شخص، المؤسسة. . . »؟
- لماذا تقع هذه الانحرافات؟

– هل الأسباب تعود إلى المرؤوس المؤدى لهذا العمل؟

– هل هى متصلة بعدم معرفة المرؤوس لواجباته ومهام عمله؟

– هل هناك قصور فى المعرفة والإدراك بمتطلبات الوظيفة والعمل وما هى؟

– هل المرؤوس يحتاج إلى تدريب حتى لا تقع هذه الانحرافات؟

– هل كان الخطأ من جانبك لعدم توضيحك للعمل بشكل سليم؟

– هل هناك نقص فى الأدوات والمعدات المساعدة على أداء العمل؟

. . . إلى غير ذلك من الأسباب.

الخطوة السادسة:

وضع خطة لإزالة الانحرافات

أصبح الآن من المنطقى أن تقوم بوضع خطة لإزالة هذه الانحرافات حتى يتطور الأداء فى المستقبل للأفضل، ويجب أن تكون الخطة واضحة من حيث الأهداف وعملية من حيث التنفيذ، وأن تعتنى بالجوانب المطلوب تصحيحها حتى تزيل تماماً هذه الانحرافات.

الخطوة السابعة:

تنفيذ الخطة

مادمت وضعت الخطة بقى منها التنفيذ حتى تؤتى ثمارها المنشودة.

ويجب ألا تنسى أن جزءاً مهماً مرتبط بتنفيذ الخطة وهو عملية المتابعة للتنفيذ وذلك حتى تتأكد من أن كل شىء يسير حسب أهداف الخطة وكى تتمكن من تلافى أى انحراف يصاحب تنفيذها.

الخطوة الثامنة:

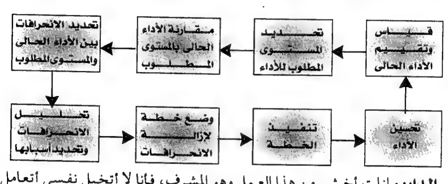
تحسين الأداء

وصلت هنا للمحطة الأخيرة حيث التحقق من أن الأداء قد تحسن نتيجة لتنفيذ كل الخطوات السابقة فى تسلسل منطقى، وهذه النقطة هى بمثابة النتيجة المرجوة من كل ما سبق ذكره وهى نتيجة الجهد الذى بذل منذ أن بدأت عملية الإشراف.

وحتى تتأكد من تحقيق تلك النتيجة المرجوة – أى تطوير الأداء – لابد أن تكون المتابعة ملازمة للتنفيذ وأن تكون هناك عملية تغذية مرتدة أى تعرف نتائج كل خطوة أو جزء منها حال اتخاذها بهدف تلافى أى انحراف فى الوقت المناسب.

أى أن تستمر فى حلقة دائرة مكررة للتطوير والتغيير نحو الأفضل :

باختصار عليك بـ :



المدار: مازلت أخشى من هذا العمل وهو المشرف، فأنا لا اتخيل نفسى أتعامل مع أحد.

المدير: أعتقد أننى متفهم لمشكلتك ويمكن حلها عن طريق أن تعرف رجالك. ومتى عرفتهم عرفت كيف تتعامل معهم.

المدار: ماذا يعنى أن أعرف رجالى؟

المدير: يعنى أن تتعرف عليهم من خلال(١) :

(١) ماريون إى هاينز، إدارة الأداء – دليل شامل للإشراف الفعال ترجمة د. محمود مرسى (وآخرين)، معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٨٨.

- السيرة الذاتية للشخص حيث النشأة والتعليم والحالة الاجتماعية
- التاريخ الوظيفى ونوعية الأعمال والفترة الزمنية للعمل والخبرات المتوافرة.
- الاهتمامات والنشاطات والهوايات داخل وخارج العمل.
- نظرة الشخص إلى نفسه وطموحه وآماله وتطلعاته.
- الاحتياجات الخاصة بالشخص ودوافعه ومدى إشباع احتياجاته وإدراكه.
- القيم والمثاليات والمبادئ الموجودة لدى الشخص وعن طريقها تحدد عوامل البيئة والتعليم والوراثة وبالتالى كيفية اتخاذ قرار لدى الفرد.
- اتجاهات الشخص نحو العمل.

كل هذه العوامل تجعلك تتعرف على رجالك فتعرف كيف تتعامل معهم بالإضافة إلى توفير مناخ ملائم لهذه المعرفة.

المدار: ماذا تقصد بالمناخ الملائم لمعرفة المرؤوسين؟

المدير: أقصد أنه لكى تتعرف على مرؤوسيك فعلياً يجب أن يخبروك هم بأهدافهم، واهتماماتهم ومشكلاتهم ولن يخبروك هم بهذا إلا إذا كان جو العمل يسمح بدرجة من الصراحة الشخصية وعند ذلك يكون الكلام هو وسيلة المعرفة.

وحتى توفر هذا المناخ لابد من ثلاث ركائز:

الركيزة الأولى:

أن يقبل رجالك أن تلعب دوراً أساسياً فى حياتهم وأن تقبلهم كأشخاص، وبالتالى سيتولد لديهم شعور إيجابى وقوى ويصبحون صرحاء معك وأكثر رغبة فى التعاون.

ولكن المشكلة هى كيف يصل لرجالك هذا القبول؟

يكون ذلك من خلال: كلماتك، نغمة صوتك وأفعالك بالإضافة إلى:

- وجودك عند الحاجة إليك.
- استجابتك لهم وعدم تجاهلهم.
- مساعدتهم فى حل مشكلاتهم.
- تقبل أفكارهم بدلاً من المجادلة أو النقاش والنقد غير المفيد.
- أظهر اهتمامك الحقيقى بهم وليس الظهور بالمظهر غير المهتم أو غير المكترث.
- استمع لهم وابتسم فى وجوههم ولاتعبس أو تتجهم.
- تحدث بنغمة صوت منخفضة وليست مرتفعة.

الركيزة الثانية:

أن يشعر رجالك بأنك تدعمهم، فكلما زاد دعمك زادت بالتالى رغبة المرؤوسين فى الإفصاح لك عن أفكارهم، ولا شك أن الثقة فى الفرد هى الأساس لدعم هذا الفرد، الثقة فى رجالك ستجعلهم يتخذون قرارات تعود بالأفضل فى المدى البعيد.

ويزيد هذا الدعم من خلال:

- اشراك رجالك فى اكتشاف البدائل المناسبة لمعالجة مشكلات تواجههم ولا تحاول أنت هنا أن تسيطر على حل هذه المشكلات لأنه بلا شك سوف يعتقد رجالك أنك تشك فى مقدرتهم الذاتية ← عدم الدعم.
- كن عفوياً ومرناً ومتفتحاً للأفكار التى يطرحها رجالك واستجب لهم بشكل حيادى وليس بشكل متحفظ.
- شارك رجالك وجدانياً وتعاطف مع المشاعر والأحساسيس الخاصة بهم وبالتالى سوف يدركون أنك تهتم بهم وإلا سوف يصل إلى قلوبهم أنك تتعمد إهانتهم ولا تحترم أو تتفهم مشاعرهم.
- إذا رأيت الأمور من وجهات نظر رجالك ولم تهمل آراءهم فسوف ينظرون لك أنك شخص غير منغلق عقلياً وإذا حدث منك عكس ذلك سوف يصاب رجالك بالإحباط.

الركيزة الثالثة:

يجب أن يشعر رجالك بانه يمكن الثقة بك قبل أن يكونوا صرحاء معك، وتغطى الثقة مدى يمتد من الثقة التامة إلى عدم الثقة الكاملة.

والثقة أساساً هى الاعتقاد بانه لا بأس أن تكون صريحاً وصادقاً ، وأن أى شىء يتم الإفصاح عنه بثقة سيعامل بشكل صحيح ولن يستخدم فى إحراج الآخرين أو السخرية منهم أو المناورة معهم، ولن يتم اتخاذ أى رد

فعل انتقامى بسبب الإفصاح عن شىء ما، ولن تحط من قيمة مرؤوس لديك لإفشائه شيئا ما.

ولا تنس أن بناء علاقة ثقة يستغرق بعض الوقت فلا تتعجل.

المدير: والآن هل عرفت رجالك؟

المدار: نعم عرفتهم ولكن سؤالى الآن هو كيف أتحدث إليهم؟

المدير: حتى تتقن الحديث إلى رجالك عليك بتنمية مهاراتك فى الحديث.

المدار: كيف يتم ذلك؟

المدير: يتم ذلك عن طريق عدة نقاط هى:

١- التحكم فى موضوع الحديث عن طريق:

- الحفاظ على موضوع الحديث بأن تناقش كل ما يطرحه الشخص الآخر وأنت هنا تتحكم فيه ببساطة عن طريق الاستماع له وتدعيمك واعترافك وتأكيدك بما يقوله الشخص الآخر.
- التوسع فى موضوع الحديث من خلال طرح الأسئلة والتشجيع على الحديث مثل: هل هناك أية أمور أخرى تتعلق بهذا الموضوع؟

– ما هى تفصيلات هذا الأمر.

– نحتاج إلى وجهة نظر أخرى هنا فى هذه المشكلة.. ما هى؟

- توجيه الحديث من خلال توجيه الأسئلة المرتبطة بالموضوع وذلك يكون بلطف حتى لا يتضايق محدثك.

٢- التحرك من عموميات الحديث إلى التفاصيل:

عليك أن تقدم الموضوع بشكل عام أولاً ثم بعد ذلك تطور الحديث والنقاش فى التفاصيل وذلك يمنحك التحكم فى الأمر وعدم التسبب فى تشتت ذهن المستمع وفقدان تركيزه معك فيخرج عن نطاق سيطرتك.

٣- ركز على المشاعر والأحاسيس ومكان الفرد الذى تتحدث معه ومدى خبراته.

إياك أن تفترض أن الآخرين يشعرون بنفس الإحساس الذى تشعر به.

٤- اختر الوقت الملائم والمكان المناسب وليكن الوقت باختياركم معاً، والمكان إما مكتبك أو مكتب محدثك أو قاعة للاجتماعات، واجعل المكان هادئا ومنعزلا.

٥- كن هادىء الأعصاب وتحدث بحرية وصراحة وبهدوء ولكن بصوت مرتفع يمكن سماعه وأجعل تعبيرات وجهك وطريقة جلوسك وحركاتك توحى بذلك.

ولا تبدُ متعجلاً لإنهاء الحديث ولكن حدد الوقت المناسب وكن صريحاً بالنسبة للوقت مع محدثك.

وامنح محدثك انتباهك الكامل خلال الوقت المتاح.

٦- لا تخرج عن موضوع الحديث واسمح بأن تكون هناك مشاركة فعلية لمحدثك وتعمق فى الموضوع من خلال:

- طرح الأسئلة العامة والتى تركز على الأحاسيس وردود الأفعال.
- انصت إلى الاستجابات وكيف تقال وما يختفى بين الكلام والسطور.
- توصل إلى استنتاج ما تسمعه وتأكد من استنتاجاتك.

ومن أهم الأسئلة فى هذا الأمر:

- صف لى أفضل وأسوأ خبرات العمل لك.
- صف لى أفضل وأسوأ مشرف عملت معه.
- ما هى تطلعاتك المستقبلية؟
- ما هى أهدافك للأعوام الخمسة القادمة؟ وكيف تنوى تحقيقها.
- ما هى مجموعة العمل التى تحب العمل فيها وأبرز صفاتها؟
- ما هو أهم مؤثر فى حياتك قد أوصلك إلى ما أنت فيه اليوم؟

٧- لا تتحيز ضد اتجاه فكرى معين ولا تصدر أحكاماً تقييمية مسبقة حتى لا تخاطر بعزل نفسك عن محدثك، فالشخص الطبيعى يجب ألا تحكم عليه مسبقاً وبالتالى سيتجنب الحديث معك، أشعر محدثك بالحرية فى التعبير عن أحساسيسك الصادقة ولكن بدون الحكم عليه، كذلك لا تضع أية افتراضات للأشياء وحتى تتجنب ذلك:

- وضح مدى فهمك لما يقوله محدثك لك إما من خلال طرح الأسئلة

أو ذكر ملاحظاتك وهذا لن يقلل من شأنك ولن يضيرك شيئًا أن تقول:

- ماذا تعنى بذلك؟

- لا أفهم هذه النقطة من الموضوع هل وضحتها لى؟

- تأكد من تفهم محدثك لما ذكرته له من خلال سؤاله: ما هو فهمك لما كنا نتناقش فيه؟

هل استطعت أن أوصل لك وجهة نظرى كذا.

- خفف العبء عن محدثك باختيار كلمات مفهومة بسيطة واضحة.

٨- تعلم الإصغاء والإنصات النشط عن طريق:

- الصمت فى الوقت المناسب للحديث مع الطرف الآخر «محدثك» وأعطه فرصة للتحدث فالكلام ليس حكراً عليك وحدك.
- التواصل بإظهار اهتمامك وانتباهك لما يدور من حديث من خلال: الاتصال النظرى، إضافة الكلمات والأسماء التى تضيف معنى الحديث مثل: نعم، جيد، حسناً..
- التوضيح وذلك بذكر آخر كلام مهم ذكره محدثك فيشعر بالتبعية أنك معه ولم تنصرف عن كلامه.
- التلخيص من حين لآخر أثناء الحديث.

المدار: هل يمكننا الانتقال إلى نقطة أخرى قريبة من هذا الأمر؟

المدير: بالتأكيد تفضل.

المدار: كنت أريد أن أعرف هل ينبغى أن يكون لدى المشرف مهارات قيادية؟

المدير: نحن لن نسهب فى تفصيلات عملية القيادة وطبيعتها، ولكن سنحاول إبراز دورها من خلال علاقتها بالإشراف من خلال المهارات والسلوكيات.

فالفرق الرئيسى بين القيادة والإشراف يكمن فى أن القيادة غالباً ما تكون سلوكية بطبيعتها، بينما يتعدى الإشراف المحددات النفسية والاجتماعية للسلوك، ولذا ينبغى على المشرفين أن يكونوا أكثر من إداريين يديرون مرؤوسيهم فقط.

وتلعب الشخصية دوراً هاماً فى اختيار القادة، فالشخصية عامل هام للمشرف، والمشرف الفعال ينبغى أن يكون لديه مهارات قيادية حتى يصل إلى درجة المشرف القائد.

المدار: المشرف القائد! هذه أول مره أسمع هذا التعبير، مشرف قائد!

المدير: نعم، المشرف القائد، فالمشرف يتحول إلى قائد إذا قام بالأدوار التالية[1]:

المساندة:

من أهم أدوار المشرف القائد أن يكون مؤيداً مساعداً لرجاله، أى أن يتوقع المرؤوسون من مشرفهم أن يقوم بأى نشاط ضرورى لكى يساعدهم

(١) د. جيرى جراى، الإشراف.. مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس، ترجمة د. وليد عبداللطيف هوانة، مراجعة د. حسين العلوى، معهد الإدارة العامة، السعودية، ١٩٨٨.

على القيام بمهامهم بشكل فعال أو بسرعة أو بسهولة، فعلى سبيل المثال من الممكن للمشرف أن يقوم بعمل أحد رجاله المتغيبين أو يزيل عوائق تقف فى طريق الإنتاجية.

ببساطة تسأل نفسك: ماذا أستطيع كمشرف أن أقوم بما يساعدك فى عملك؟

المستشار الفنى:

تتصل المهارات الفنية بشكل مباشر بدور المشرف المساند، فإذا احتاج أحد رجالك مساعدة فى أمور فنية، فإن المشرف غير القادر سوف يخسر بعضاً من تأثيره على مرؤوسيه نظير عدم علمه.

إذن عليك كمشرف قائد أن تتقن النواحى الفنية.

ولكن إياك أن تنساق وراء الأمور الفنية فتنسى الدور الرئيسى لك وهو الإشراف.

صاحب نفوذ سليم:

يجب ألا تكون ضعيفاً فى مركز قيادى وإلا فلن تسيطر على عملك ولا على رجالك، ولكن هذا النفوذ يجب أن يستخدم بشكل سليم وفى صالح رجالك بحيث تنمى الثقة بينك وبينهم، وإياك أن تستخدم هذا النفوذ لصالحك دون رجالك أو على حسابهم.

كبش الفداء :

من المؤسف حقاً أن يكون من أحد أدوارك الهامة والضرورية أن تكون كبشاً للفداء ومسئولاً عن الأعمال التى يقوم بها رجالك. ولكن هذا لا يعنى أن تقوم بتجاهل الأخطاء التى يقوم بها المرؤوسون بل تشترك معهم وتعالج الخطأ كما يتطلب الموقف.

وإذا أخطأ أحدهم لا ترسله- لمديرك أنت- بنفسه ليشرح كيف ولماذا أخطأ، وإلا فلن يكون لك دور عند ذلك.

الإنصات :

من أحد أدوارك الهامة أيضا أن تنصت لرجالك خاصة عندما يكون قلقين غاضبين خائفين أوغير مطمئنين ، عند ذلك يرونك راغباً فى الإنصات لهم لتدرك الأحاسيس والمشاعر، ولا تنصت فقط ولكن شارك فى أفكارهم واقتراحاتهم ... إلى غير ذلك من النواحى الاتصالية الفعالة.

التقييم:

ذكرنا من قبل التقييم وقياس الأداء وكيفية تحديد المستوى المطلوب من الأداء، وكذلك تصحيح الانحرافات، وهنا ضرورى بالطبع وإلا فكيف للمرؤوسين تصحيح أخطائهم وكيف للعامل الجيد فى عمله أن يثاب وكيف للمخطئ أن يعالج خطأه دون تقييم.

صانع القرارات :

يتوقع منك رجالك حتى تكون قائد مشرفا أن تتخذ قراراً (سواء منفرداً أو بمشاركتهم حسب أسلوبك فى اتخاذ القرار)، ولكن من

المؤسف حقاً. ومن غير المتوقع تماماً أن يكون لديك كل المعلومات اللازمة ومع ذلك لا تتخذ قراراً،هذا يزعج رجالك جدا فأنت هنا مشرف غير جدير أو غير أهل بالاحترام المتبادل بين رئيس ومرؤوس.

ناقل للمعلومات :

انت نقطة الارتكاز الاساسية فى العمل، فمن يعطى الرجال المعلومات اللازمة لهم، ويتصل بهم ويتواصل معهم حتى يؤدوا أعمالهم بكفاءة ومن يقضى على الشائعات بالمعلومات الصحيحة.

وإياك أن تنسى أن تخبر أحد رجالك عن شيء ما فى العمل فهذا إقرار غير مباشر منك بعدم أهمية هذا الرجل، ولا تلمه عندما ينسى هو الآخر.

التدريب :

جزء من دور المساندة للمرؤوسين أن تدربهم ليس فقط على مهارات وطرق العمل، وإنما إدخالهم فى دائرة ووسط فريق العمل الخاص بك، وكلما زادت مهارة رجالك قل دورك فى التدريب ولكن لا يزول كلياً.

واحرص على أن يكون جو التدريب لرجالك إيجابياً بدون تهديد حتى يتم تشجيع هؤلاء الرجال على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.

المدار: هل هناك صفات أخرى للمشرف ومهارات تجعله أكثر فعالية؟

المدير: نعم هناك عدة صفات أخرى مثل:

- اتساع الأفق المستمر والتعرف على الفرص المختلفة للعمل ومدى إمكانية تحقيقها.

- السعى الدائم نحو أفضل أسلوب للعمل.
- الإحساس المفرط بالموقف (المشكلة) قبل وأثناء وبعد اتخاذ القرار.
- التجديد والابتكار الدائم.
- البحث عن الفرص المتاحة والابتعاد عن الفرص غير الملائمة.
- الاهتمام الدائم بالتنمية الذاتية وصقل المهارات المختلفة.
- توافر القدرة على توقع الأحداث المقبلة والتنبؤ بها والاستعداد لها.
- القدرة على تقييم المواقف الخاصة به والخاصة بالآخرين.
- المرونة والفعالية فى التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات طيبة.
- توافر قدر من المرح وروح الدعابة وتلطيف جو العمل الجاد والترويح عن رجاله.

المدار: عرفت الآن كيف أكون مشرفاً فعالاً ناجحاً فى عملى، ولكن متى أدرك أننى قد فشلت فى هذا الأمر؟

المدير: من الممكن أن تخرج عن دائرة الإشراف بسهولة وتعرف ذلك أيضا، أى تصبح مشرفاً فاشلا إذا قمت بما يلى[1]:

- التوبيخ بصوت عال فى حضور الآخرين.
- المحسوبية تجاه أفراد معينين فى العمل.

(١) د. عبدالفتاح دياب، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة، ١٩٩٦.

- عدم كفاية المعرفة بالعمل.
- التعليمات السيئة سواء أكانت ناقصة أو عامة.
- عدم شرح مواعيد إنهاء العمل مقدماً.
- استخدام بعض رجالك ككبش فداء لأخطائك.
- عدم الاعتراف بالخطأ.
- الفشل فى حماية ودعم رجالك والنضال من أجلهم.
- تصيد الأخطاء فى كل ما يقوم به رجالك.
- دس أنفك فى الشئون الشخصية.
- المغالاة فى الإشراف بمعنى ملاحقة وملاحظة كل شىء يقوم به رجالك.
- الفشل فى تفويض سلطاتك أو جزء منها لرجالك.
- عدم الثقة برجالك.
- اغتياب أحد رجالك فى حضور آخرين من مرؤوسيك.
- عدم الاعتراف بفضل رجالك فى العمل.
- الفشل فى توفير المواد والمعدات والتسهيلات الكافية للعمل.
- معاملة رجالك على أنهم أدنى منك وليسوا زملاء عمل.
- استعراض قدراتك أمام رجالك وعدم السماح لهم بألا ينسوا أنك الرئيس.
- عدم إعطاء رجالك الفرصة لإثبات تفوقهم.

المدار: هل لى الآن أن اختبر نفسى فى تقدير ذاتى لما عرفته عن العملية الإشرافية؟

المدير: ممكن طبعاً أن تختبر نفسك خاصة من ناحية العلاقات الإنسانية عن طريق مجموعة من الأسئلة تساعدك فى تحليل نقاط القوة والضعف فى شخصيتك كمشرف، ومطلوب منك عند تقييم نفسك أن تكون أمينا فى الإجابة عند كل سؤال، ولا تكن متواضعاً ولا مغاليًا فى نفس الوقت.

سأعطيك مجموعة من **الأسئلة أمام كل سؤال ثلاثة احتمالات وهى:**

(نعم) و(؟) و(لا): فإذا كانت إجابتك على السؤال (نعم) ضع العلامة (✓) وإذا كنت تعتقد أن المضمون لا ينطبق عليك أو غير صحيح بالنسبة إليك ضع العلامة تحت خانة (لا)، أما إذا كانت لا تعلم أو غير متأكد من الإجابة فضع العلامة تحت خانة (؟).

ما رأيك موافق أم لا؟

المدار: موافق

المدير: إذن فلنبدأ الآن:

العبـــــارات	نعم	؟	لا
١- سلوكى مع رجالى يعتمد على الاحترام لا الخوف			
٢- أتعب نفسى وأبذل الكثير من إعداد المرؤوسين الجدد وتدريبهم			
٣- قبل أن أصدر أى أمر آخذ فى الاعتبار مشاعر وأحاسيس المرؤوسين.			
٤- أنا إنسانى إلى الحد الذى يجعلنى أعترف بخطئى.			
٥- أفى بما أعد			
٦- أضبط أعصابى حتى إذا فقد المرؤوس أعصابه			
٧- أشجع رجالى على الاشتراك فى اتخاذ القرارات وأرحب بمقترحاتى			
٨- أنا متسامح مع رجالى ومرؤوسىَّ الذين لا يعجبنى طبائعهم وأمزجتهم			
٩- أعامل جميع المرؤوسين على قدر المساواة وبدون محسوبية			
١٠- يندر أن أؤجل عمل اليوم إلى الغد			
١١- أقابل الفرد بابتسامة حتى إذا كان هناك خطأ			
١٢- أتمتع بفهم جيد لاختلافات المرؤوسين فى اهتماماتهم وكفاءاتهم			
١٣- من عادتى المنتظمة أن أتحدث مع كل مرؤوس مرة فى اليوم على الأقل			

العبـــــارات	نعم	؟	لا
١٤- مع أنى حازم إلا أنى عذب الحديث عند توجيه اللوم			
١٥- أهتم بشرح العمل الذى يقوم به كل مرؤوس			
١٦- أشجع المقترحات وأسمح للمرؤوسين بالاشتراك معى إلى حد ما فى التخطيط			
١٧- لا أتأثر بالاشاعات والثرثرة			
١٨- لا أستهتر بأحد ولا أهزأ به			
١٩- لا أحتد فى مجادلة المرؤوسين			
٢٠- لا أستعمل إطلاقا ألفاظا نابية أو منفرة مع المرؤوسين			
٢١- المرؤوسون يقبلون قيادتى بكل حب وعن طيب خاطر			
٢٢- أبحث أولا عن السبب الحقيقى لكل مشكلة قبل أن أصدر أحكامى			
٢٣- أشجع رجالى على مصارحتى بمشكلاتهم			
٢٤-أستمع إلى المرؤوسين بتفهم حتى ولو كان كلامهم فى مسائل تافهة وصغيرة			
٢٥- أشرح عادة أسباب قراراتى للمرؤوسين			
٢٦- ألوم نفسى حقيقة فى بعض الأحيان عندما يرتكب أحد رجالى خطأ ما			
٢٧- أبحث عن أى فرصة للثناء على أداء رجالى			

العبـــــارات	نعم	؟	لا
٢٨- أبنى توصياتى للحوافز والترقيات على الجدارة فى العمل			
٢٩- أفكر فى رد الفعل المحتمل من جانب المرؤسين قبل مواجهتهم			
٣٠- أنا حاصل على ثقة الجميع			
٣١- عندما أوجه النقد لأى أحد من رجالى فإنى أفعل هذا على انفراد			
٣٢- أنا عادل فى تقسيم وتوزيع العمل			
٣٣- أصغى بعناية لجميع رجالى			
٣٤- أنا على استعداد دائما لفقد أحسن رجالى بترقيته أو نقله إلى عمل آخر يمكن أن يستخدم فيه قدراته على نحو أفضل			
٣٥- أشعر المرؤوسين الجدد بأنهم ليسوا غرباء			
٣٦- جميع المرؤوسين معى مكلفون بالأعمال التى تحرك كفايتهم			
٣٧- أعطى المسئوليات للمرؤوسين القادرين على تحملها			
٣٨- أبذل جهداً كبيراً فى البحث عن أسباب الروح المعنوية المنخفضة لرجالى وأحاول معالجتها			
٣٩- أبحث عن الأسباب وأصحح الأوضاع عندما أجد أن رجالى يتشبثون بأعمالهم الحالية ويتهربون من الأعمال والمسئوليات الجديدة			

العبـــــارات	نعم	؟	لا
٤٠ - أعرف كيف أحرك رجالى لكى أحصل على أكبر مجهود منهم			
٤١ - أنتهز الفرصة لأتحدث مع رجالى عن هواياتهم ومشاغلهم العائلية والخاصة			
٤٢ أحترم دائماً ما يفضى إلىَّ به المرؤوسون للثقة المتبادلة بيننا			
٤٣ - التعاون حقيقى فى إدارتى			
٤٤ - الروح المعنوية لدى رجالى عالية وموقفهم من المؤسسة طيب وسليم			
٤٥ - أشرح للمرؤوسين جميع التغييرات فى سياسة المؤسسة خاصة إذا كانت ستؤثر فيهم			

المدير: هل قيمّت نفسك الآن؟

المدار: نعم.

المدير: هل ترغب فى أية معلومات إضافية أخرى عن الإشراف؟

المدار: لا.. ولكن ما هى نصيحتك الأخيرة لى عن الإشراف؟

المدير: ضع اتجاهاتك كمشرف وتوقعاتك حتى لا تحيد عنها

المدار: كيف؟

المدير: عن طريق الجدول التالى:

توقعات إدارتى	توقعات زملائى	توقعات رجالى	توقعات العملاء	أوجه التعارض	طرق ووسائل التغلب على التعارض

هل تريد شيئاً آخر؟

المدار: لا ... ولكن...

المدير: ولكن ماذا؟

المدار: أريد أن أعرف ماذا أفعل بعد ذلك؟

المدير: سنذهب إلى وظيفة أخرى وحوار جديد.

المدار: وما هى؟ وما هو هذا الحوار؟

المدير: سوف ترى.

الحوار الثانى:

تحليل وحل المشكلات





لايوجد عمل بدون مشكلات، ولكن تختلف وتتباين هذه المشكلات وبالتالى أساليب حلها وكذلك القائمين على حلها حسب سلوكياتهم وشخصياتهم وأنماطهم وفى هذا الحوار سنتعرض للمشكلات وأنواعها وخطوات معالجة أى مشكلة والأنماط السلوكية المختلفة فى التعامل مع المشكلات.

المدار: مبدئيًا أريد أن أعرف هل هناك أنواع للمشكلات؟

المدير: نعم ويمكننا تقسيم المشكلات التى تواجه الأفراد إلى ثلاثة أنواع هى:

- مشكلات شخصية
- مشكلات تنظيمية (خاصة بالمؤسسة)
- مشكلات خارجية

١- المشكلات الشخصية:

وهى التى تحدث للأشخاص نتيجة طبائعهم وسلوكياتهم مثل:

- نقص الثقة فى النفس أو عدمها.
- الشعور بالنقص.
- حب السيطرة.
- الغرور.
- الشعور بعدم الأهمية.

وهذه المشكلات يأتى بها الفرد إلى العمل وبالتبعية يسبب المشكلات لزملائه أو لمرؤوسيه وكذلك لرؤسائه، وهذه مشكلات صعبة الحلول وتسبب صعوبات جمة فى مكان العمل.

٢- المشكلات التنظيمية (خاصة بالمؤسسة).

إذا سألت نفسك عن بعض المشكلات التى تعانى منها فى مجال العمل قائلا:

«هل سأجد هذه المشكلة نفسها إذا تركت هذه المؤسسة التى أعمل فيها؟»

إذا كانت إجابتك بالنفى فلا شك أنها مشكلة خاصة بمؤسستك ويمكنك أن تعرف هذه المشكلات مسبقا، بل والتنبؤ بحدوثها مستندا فى ذلك على تجربة الماضى، وغالبا ما سوف تجد هذه المشكلات تتعلق بالسلطة واتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية، عدم التفاعل وسوء الاتصال بين مجموعات العمل، عدم عدالة الأجور والرواتب، ضغط العمل، سوء المعاملة.. ولا شك أن من واجب المؤسسة هنا حل هذه المشكلات بشتى أنواعها.

٣- المشكلات الخارجية:

العمل بالنسبة لى ولك ولأغلب العاملين إن لم يكن لكل العاملين ما هو إلا جزء واحد من حياتنا، بينما الأجزاء الأخرى - والتى تمثل جزءا كبيرا من حياتنا - مثل حياتنا العائلية ودوافعنا واتجاهاتنا وأنشطتنا و...... كبيرة وكثيرة، وتؤثر كثيرا على حياتنا لأنها مرتبطة ببعضها البعض وكذلك مكملة لبعضها البعض، فعندما تأتى للعمل فأنت لا

محالة آت بكل المؤثرات الأخرى من الأجزاء الأخرى (العائلة، الدوافع، الاتجاهات، الأنشطة..) وعندما ينتهى العمل تأخذ معك لا محالة جزءا خاصا من مؤثرات هذا العمل إلى الخارج.

وهنا يأتى دور المدير كيف له أن يعرف ويناقش ويحلل ويهتم بالمشكلات الشخصية للمرؤوس والتى تؤثر سلبا أو إيجابا على أدائه فى العمل.

المدار: وهل من المطلوب من المدير أن يكون كالطبيب النفسى؟

المدير: نعم فالعمل يستحق أكثر من ذلك.

المدار: هل من الممكن أن تفسر لى أكثر المشكلات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؟

المدير: بالتأكيد، لقد فسرنا من قبل طبيعة هذه المشكلات ومن الممكن هنا أن نحدد أهم مجالات هذه المشكلات والتى من الممكن أن نطلق عليها اسم «المشكلات الإدارية».

ومن هذه المجالات:

١- بيئة العمل:

- ساعات العمل.
- نظافة مكان العمل.
- الأثاث والإضاءة
- الموقع.
- جو العمل (بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين).
- الخدمات المقدمة.

٢- الأجور والرواتب:

- الراتب الأساسى. ■ الدرجة الوظيفية. ■ فرص الترقى.
- الأجازات السنوية والمرضية وغيرها. ■فوائد ترك الخدمة.

٣- الأمان الوظيفى:

- الخوف من الاستغناء. ■ الفصل. ■ التهميش.
- العلاقات مع الآخرين. ■ الشعور بالانتماء. ■ أسلوب القيادة.
- الإشراف. ■ التأمينات والضمان الاجتماعى.

٤- فرص النمو الشخصى:

- المسئولية. ■ التجربة الجديدة. ■ فرص التعلم
- التغذية الراجعة عن الأداء.

٥- المشاركة والتفاعل:

- إبداء وإعطاء الرأى. ■ المشاركة فى اتخاذ القرار.
- الإحاطة علما بمجريات الأمور. ■ التقدير من الرؤساء للمرؤوسين.

٦- الرغبة والتحدى فى العمل:

- زيادة فى حجم المسئولية. ■ التوسع فى الخبرة.
- التغلب على الصعاب والعقبات. ■ النجاح فى إنجاز المهام.

٧- المؤثرات الخارجية:

- المشكلات العائلية.
- الطموحات الشخصية.
- الالتزامات
- العلاقات الاجتماعية.

المدار: هل من الممكن أن تكون هناك مشكلات مع الرئيس أو المدير الخاص به؟.

المدير: هذا شيء طبيعى فمن الممكن أن يتسبب مديرك بسلوكياته فى إحداث مشكلة بينكما فقد يقوم بـ:

- تجاهلك.
- عدم الثقة بك.
- لا يخطرك بما يجب أن تعمله أو تحققه من أهداف ثم يطلب منك النتائج.
- يتخذ قرارا ذا علاقة بك بدون أن يخطرك أو حتى يستشيرك.
- أن يصر على أداء وتنفيذ العمل بالطريقة التى يريدها هو.
- لا يشركك فى عملية التخطيط أو اتخاذ القرار.
- لا تجده وقت الحاجة إليه.
- يفاضل بينك وبين زملائك فى العمل.
- ضعيف الشخصية ولا يدافع عنك.
- عدم تشجيعك أو عدم الاهتمام بأفكارك ومقترحاتك لتطوير العمل.

- يركز على انتقادك فى كل شىء.
- يخاف من ارتكاب الأخطاء واتخاذ القرارات.
- لا يفوض أيا من مهامه.
- أحمق فى التعامل.
- متسلط.
- يتصيد ويرصد الأخطاء
- يستخف بك ولا يقدرك.

المدار: نسيت أن أسأل فى البداية عن تعريف المشكلة وكيف أواجهها وأقوم بحلها؟

المدير: المشكلة هى وجود فجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب أو المخطط، أو قد تكون انحرافا عن الأهداف المطلوب تحقيقها، أو قد تكون المشكلة مجموعة من الصعوبات التى تمنع الوصول إلى هدف معين.

أى يلزم لك عنصران حتى تدرك أن هناك مشكلة (١):

الأول: ما يجب أن يكون أو المعيار الرقابى.

الثانى: ما هو كائن أو قياس الأداء.

وعليك أن تدرك تماما بأن الشخص الذى يعيش فى فوضى (ما هو كائن) ولا يعرف النظام (ما يجب أن يكون) شخص لا يحس أى

(١) د. سيد الهوارى، نظرة كلية على أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٢.

مشكلة، بمعنى أن الشخص الذى يعيش فى فوضى وليس لديه معيار عن «النظام» لا يعرف أنه فى فوضى، فالمشكلات قد تكون موجودة بالرغم من ذلك فإن الأفراد قد لا يدركونها، ولكى يدركوها يجب أن تكون هناك «معايير» يعترفون أو يلتزمون بها ويجب أن يكون هناك «قياس».

وحتى تواجه مشكلتك وتقوم عليها يتطلب الأمر منك القيام ببعض الخطوات هى:

الخطوة الأولى:

تحديد المشكلة:

عند قيامك بالرصد وبحث المشكلة فإن الخطوة الأولى الواجب القيام بها هى الإجابة على مجموعة من الأسئلة وهى:

١- هل من السهل لك التعامل مع المشكلة؟

بعض المشكلات قد يكون من الصعب التعامل معها، ويقصد بصعوبة التعامل تكلفة التعامل معها وصعوبة تحديدها.

والسؤال الخاص بسهولة التعامل مع المشكلة هو هل تحتاج المشكلة لجذب اهتمام العديد من الأفراد، أم أنها يمكن أن يقوم بحلها شخص واحد فقط.

٢- هل من الممكن أن تقوم المشكلة بحل نفسها؟

وهذا يعنى الإجابة على التساؤل الخاص ماذا يحدث إذا لم نتعامل مع

هذه المشكلة؟

والكم الكبير من ضياع الوقت قد يهمل فى حالة إذا لم نلمس أو نتعرض لهذه المشكلة.

كان نابليون يترك البريد الخاص به لمدة ٣ أسابيع قبل النظر إليه وبعد الأسابيع الثلاثة كان يجد أن هناك بعض الأمور قد حلت من نفسها.

والمدير الفعال لا يعتمد على مثل هذه الطريقة ولكن عليه أن يتعامل مع المشكلات بترتيب معين ،خاصة عندما يكون لديه العديد من المشكلات فى نفس الوقت، أى يتعامل معها حسب أولويات أهميتها.

٣- هل هو قرارى؟

إذا افترضنا أولا أنك تواجه مشكلة كبيرة وتتطلب اتخاذ قرار من الضرورى أن تسأل نفسك هل أنت مسئول عن القرار.

قاعدة عامة:

كلما كان الشخص قريبا من المشكلة كان القرار أفضل وهذه القاعدة لها جانبان:

الجانب الأول: ترك بعض القرارات للمنصب الإدارى الأعلى (قليل من القرارات)

الجانب الثانى: ترك العديد من القرارات للمرؤوسين (تفويض السلطة) فهم أقرب للمشكلة ولديهم القدرة على تحديد ما يجب عمله.

ولكن يبقى السؤال هل:

- المشكلة تؤثر على الإدارات الأخرى؟
- المشكلة سوف تؤثر على مسئوليات عدد من الرؤساء؟
- المشكلة تتطلب معلومات لا تتوافر إلا فى مستويات إدارية أعلى؟
- المشكلة تحتاج إلى جزء كبير من الميزانية؟
- سوف تتعرض إلى مشكلات وسوء فى العلاقات بينك وبين مديرك إذا لم ترجع إليه فى حل المشكلة موضوع النقاش؟

- إذا كانت إجاباتك على جميع الأسئلة السابقة بـ«نعم» فعليك هنا أن تحول المشكلة إلى رئيسك الأعلى.
- وإذا كانت إجاباتك على الأسئلة بـ«لا» فإن هذه المشكلة يمكن تفويضها إلى رجالك من المرؤوسين.

الخطوة الثانية:

إيجاد وتشخيص المشكلة:

الشخص الناجح هو الذى لا ينتظر حتى تأتيه المشكلات، ولكن يحاول التنبؤ بها، وما يمكن أن تحدث من خلالها مستقبلا مع البحث المتواصل عن الوسائل والبدائل، والفرص التى من خلالها يمكن مواجهة هذه المشكلات عند حدوثها، وتحديد أفضل وأنسب هذه الوسائل، وطالما أنك تواجه فى عملك العديد من المشكلات وهناك العديد من الفرص

والبدائل فإن أحد المقاييس الهامة لمهاراتك وقدراتك هو القدرة على اختيار المشكلة الصحيحة أو الفرصة التى تعمل لحلها.

– تعتبر عملية تشخيص المشكلة هى المرحلة الخاصة بمهارة المدير وتتوقف عملية التشخيص وتتأثر بقيم وخلفيات المدير الذى يقوم بعملية التشخيص، فعندما تكون القيم الاقتصادية هى الدافع الرئيسى للمدير فإن قراره وتشخيصه للمشكلة يرتبط بتأثيرها على النواحى الخاصة بالإنتاج والأرباح والتسويق وهكذا لو كانت القيم سياسية أو نظرية.

بالإضافة إلى القيم والخلفيات الخاصة بالمدير فإن الخبرة تلعب دورا كبيرا فى تشخيص المشكلة، وكذلك تؤدى المعلومات والتخصص الذى يعمل فيه المدير إلى تحقيق بعض المزايا منها التركيز على بعض جوانب المشكلة التى لا يركز عليها الآخرون.

احذر

أن تركز على أحد الجوانب وتهمل الجوانب الأخرى التى تكون هامة للمؤسسة.

وسؤالنا الآن هو كيف تجد المشكلة؟

يمكن التركيز على أربع طرق تستخدم لايجاد المشكلة وهى:

١– عند وجود انحراف من الخبرة السابقة: ويقصد بها عند حدوث كسر فى أنماط أو أداء المؤسسة مثل:

– انخفاض مبيعات العام الحالى عن العام السابق.

– زيادة المصروفات بشكل كبير خلال هذا العام.

– زيادة معدل دوران العمل

مثل هذه الأحداث تقدم اختلافا عن الخبرة السابقة وتظهر أن هناك مشكلة.

٢– عند وجود انحراف عن الخطة: ويقصد بها أن توقعات التنفيذ أو اتجاهه لم يتم تحقيقه.. مثال ذلك:

– مستوى الأرباح أقل من المتوقع.

– زيادة ميزانية أحد الأقسام عن المخطط.

– خروج الإنتاج عن الزمن المحدد له.

٣– عند تقديم الآخرين للمشكلة: ويقصد بها أن يقوم الآخرون بتقديم المشكلة مثل:

– شكاوى العملاء لتأخير استلام البضائع.

– استقالة بعض المرؤوسين.

٤– عند تقييم أداء المنافسين: إن أداء المنافسين قد يعطى موقفا بأن هناك مشكلة، فإذا قامت الشركات المنافسة بتطوير فى عملياتها التشغيلية لزيادة إنتاجها سوف تقوم بتقييم إجراءات التشغيل الخاصة بمؤسستك، لتقف على وضعها الحالى ومدى قوتها ومنافستها فى السوق.

الخطوة الثالثة:

جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة :

بعد تحديد وتشخيص المشكلة عليك أن تبدأ فى تحديد البيانات المطلوبة والتى يكشف تحليلها عن أسباب المشكلة وبالتالى البدائل الممكنة لحلها.

ويتوقف نوع البيانات المطلوبة على عدة عوامل:

- الموارد المتاحة (الفنية، البشرية).
- مدى خطورة المشكلة ودرجة تعقدها.
- درجة السرعة المطلوبة لحل المشكلة.

لابد من التركيز على البيانات اللازمة واستبعاد البيانات غير اللازمة، والتى لا تفيد أو قد تعطي مؤشرات مضللة، ولذا لابد من تحديد المصادر المناسبة والوسائل الملائمة للحصول على هذه البيانات المطلوبة.

فقد يمكن الحصول عليها من: [1]

- البحث فى الملفات والوثائق.
- مراجعة السجلات والتقارير.
- توجيه الأسئلة والاستفسارات

(١) د. على السلمى (وآخرون)، أساسيات الإدارة، التعليم المفتوح، جامعة القاهرة، ١٩٩٢.

- جمع المعلومات المنشورة خارج المؤسسة.

والبيانات اللازمة هنا سوف تغطى جانبين أساسيين هما:

بيانات عن أمور داخلية	بيانات عن أمور خارجية
- مدى تحقيق أهداف المؤسسة	- الأوضاع الاقتصادية العامة
- مدى ربحية المؤسسة	- التطورات الاقتصادية المتوقعة
- تكوين الهيكل المالى (نسبة المشاركات إلى رأس المال)	- هل هناك تطورات تكنولوجية واضحة المعالم؟ وما تأثيرها المحتمل على عمليات المؤسسة؟
- الأرباح المحتجزة	- حالة المنافسة فى الأسواق
- معدل نمو الإنتاج، المبيعات، الأرباح	- صورة المنافسة لدى جمهور المتعاملين مع المؤسسة
- كفاءة استخدام الموارد	- الأوضاع السياسية والاجتماعية التى تعمل بها المؤسسة
- قدرة المؤسسة على النمو	- التنظيم الحكومى لنشاط المؤسسة
- بيانات الإنتاج والمعدات والآلات	- المركز التسويقى والتنافسى للمؤسسة
- تكوين وكفاءة واستقرار القوى العاملة	
- وفرة المعلومات بالمؤسسة	

وبعد أن تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة عليك بتحليلها لتحديد الأسباب التى أدت إلى المشكلة وفحص العلاقة بين هذه الأسباب مع ملاحظة:

■■ التفرقة بين المشكلة الحقيقية وأعراضها

ابحث عن أسباب المشكلة الحقيقية إذا عولجت تزول الأعراض

والعكس غير صحيح (انخفاض الروح المعنوية عند مجموعة من العاملين ناشئ عن ضعف الحوافز أو بالتحليل الدقيق قد يكون السبب هو عدم عدالة المشرف فى توزيع الأرباح، السبب الرئيسى هنا هو عدم العدالة وليس ضعف الحوافز) .

- المتغيرات التى تسبق حدوث المشكلة وتمهد لها (انقطاع استيراد مادة معينة يسبق تعطل الإنتاج)
- المتغيرات التى تصاحب حدوث المشكلة وتغذيها (تحول المستهلكين لسلعة أخرى لانخفاض جودة الإنتاج)
- الظواهر والأعراض اللاحقة لنشأة المشكلة .

الخطوة الرابعة:

البحث عن الحلول البديلة :

لا تتصور أن أى مشكلة يمكن أن يكون لها حل وحيد بل غالبا أن يكون لها حلول متعددة وذلك راجع لاشك إلى تعدد العوامل المنشئة لها .

ولذا عند البحث عن بدائل الحلول يراعى أن كل بديل له صفتان أساسيتان

١ - أن يسهم بدرجة ما فى حل المشكلة وليس بالضرورة أن يحلها تماماً .

٢ - أن يكون ممكناً من الناحية العملية أو التنفيذية

ومن الممكن أن تختلف الأساليب التى تستخدمها فى البحث عن حلول لمشكلتك مثل :

- تقليد الآخرين.
- استخدام حلول سبق للمنافسين استخدامها.
- الابتكار والتجديد لحلول لم يسبق أن استخدمها أحد.

إذا استخدمت حلولا مقلدة من الآخرين لمشكلتك، تأكد أنك قد طوعت هذه الحلول لتتناسب وظروف وطبيعة العمل فى مؤسستك.

الخطوة الخامسة:

مقارنة الحلول البديلة :

المقارنة هنا تركز فى الأساس على عناصر هامة ينبغى أن تتوافر فى البديل الأنسب وهى:

- مدى اسهام كل من الحلول المقترحة فى حل المشكلة.
- ما هى التكلفة أو الأعباء التى تترتب على تطبيق كل حل؟
- ما هى المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق كل حل؟
- ما هو المدى الزمنى المتوقع لكى ينتج الحل آثاره؟
- ما هى المشاكل الجانبية التى قد تترتب على تطبيق كل حل (إن وجدت).

وطالما توافرت المعلومات عن كل حل مقترح ساعدك هذا فى المقارنة وترتيب الحلول بالتالى من حيث أفضليتها.

ويمكنك استخدام الطريقة الجدولية التالية لترتيب هذه المعلومات كما يلى :

عناصر التقسيم / الحلول البديلة						الترتيب النسبى

الخطوة السادسة:

اختيار البديل المناسب :

اختيار البديل المناسب وعلاج المشكلة سوف يتوقف بالدرجة الأولى على مجموعتين من المحددات :

المجموعة الأولى: وهى المتصلة بطبيعة المشكلة ومدى إلحاحها وخطورتها وتأثيراتها على أنشطة المؤسسة وأرباحها.

المجموعة الثانية: وهى المعبرة عن إمكانيات المؤسسة ومدى قدرتها على تقبل أو استيعاب حلول معينة.

وهنا ينشأ عادة ما يسمى بـ **العامل الحرج**

وهو العامل الحاسم الذى يحكم اختيار الحل الأنسب، قد يكون هذا

العامل الحرج هو الوقت فى بعض الأحيان يتم اختيار الحل الذى يستغرق وقتاً أقل لعلاج المشكلة، وقد يكون هذا العامل هو الخبرة المتخصصة أو التمويل أو المادة الخام...

والمقصود أنه بعد مراجعة وتقييم كل الحلول البديلة المقترحة لعلاج مشكلة ما، فإن العامل الحرج فى موقف معين هو الذى يرجح اختيار حل معين.

الخطوة السابعة:

وضع الحل موضع التطبيق:

تأكد أن اختيار حل ما لا يحل المشكلة فى ذاته ولكن لابد من تنفيذه تنفيذاً صحيحاً وكاملا حتى يحدث أثره المستهدف ويزيل أو يخفف المشكلة.

باختصار شديد:

الخطوة الأولى: تحديد المشكلة

الخطوة الثانية: إيجاد وتشخيص المشكلة

الخطوة الثالثة: جمع المعلومات الخاصة بالمشكلة

الخطوة الرابعة: البحث عن الحلول البديلة

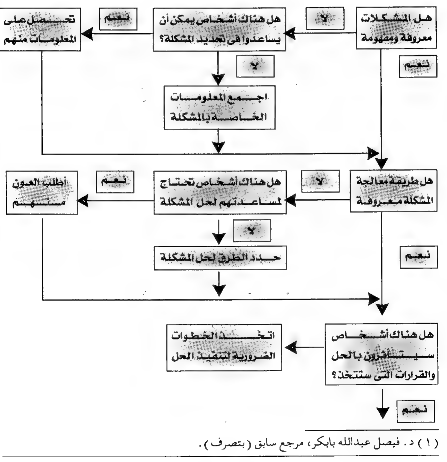
الخطوة الخامسة: مقارنة الحلول البديلة

الخطوة السادسة: اختيار البديل المناسب

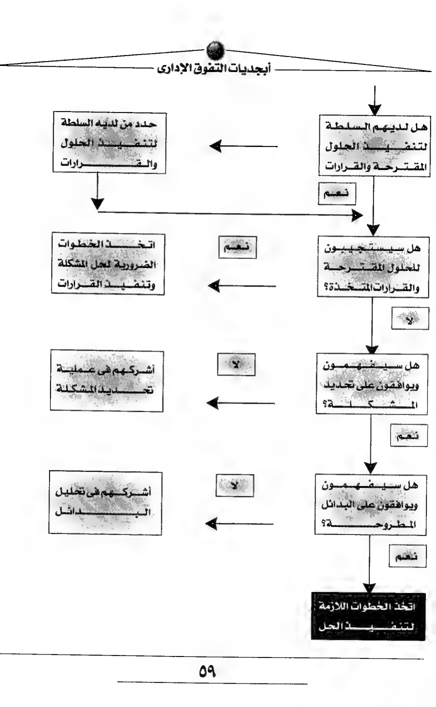
الخطوة السابعة: وضع الحل موضع التطبيق

المدار: كنت أريد أن أسأل ماذا لو كنت أعتمد فى طريقتى على حل مشكلاتى بالمشاركة مع غيرى ولكن أريد طريقة مختصرة.

المدير: سأعرض عليك طريقة بسيطة بها جزء مما سبق من خلال رسم استرشادى به ما تريد وكما ترى[1]:



(١) د. فيصل عبدالله بابكر، مرجع سابق (بتصرف).



هل لديهم السلطة لتنفيذ الحلول المقترحة والقرارات
حدد من لديه السلطة لتنفيذ الحلول والقرارات
نعم
هل سيستجيبون للحلول المقترحة والقرارات المتخذة؟
نعم
اتخذ الخطوات الضرورية لحل المشكلة وتنفيذ القرارات
لا
هل سيفهمون ويوافقون على تحديد المشكلة؟
لا
أشركهم فى عملية تحديد المشكلة
نعم
هل سيفهمون ويوافقون على البدائل المطروحة؟
لا
أشركهم فى تحليل البدائل
نعم
اتخذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الحل

المدار: ربما يكون سؤالى التالى مختلفا فنحن هنا نتعامل مع المشكلات بناحية عقلية بمعنى خطوات وأساليب للوصول إلى حل لهذه المشكلة.

ولكن هل من الممكن أن تلعب السلوكيات وبالتحديد الأنماط السلوكية دوراً مختلفا فى حل المشكلات؟

المدير: تلعب العوامل السيكولوجية دوراً كبيرا فى عملية حل المشكلات، ويمكن تقسيم السلوك الشخصى والذى يعتبر الأساس الذى يتحكم فى الحكم على المشكلة المطروحة إلى أربعة أنماط مختلفة علماً بأن الأشخاص لا يتبعون إلا أسلوباً واحداً فى عملية تجميع المعلومات الخاصة بالمشكلة، فعلى سبيل المثال قد يتبع المدير الأسلوب الحدسى أو البديهى ولكن لا يمكن أن يتبع الاثنين معاً، والأنماط السيكولوجية فى حل المشكلات تتضمن: [١]

١- الإحساس (الحدس).

٢- البديهية (البداهة)

٣- المشاعر (التعاطف)

٤- التفكير.

١- التعامل بالإحساس:

يقصد بالتعامل بالإحساس أن الشخص يتعامل مع الحقائق الخاصة بالمشكلة محل الدراسة أكثر من اعتماده على الإمكانيات المتاحة أو الاحتمالات الممكنة.

(١) تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، برنامج تدريبى، الشرق الأوسط للتطوير الإدارى والاقتصادى (إكومان)، ١٩٩٨.

يستخدم هذا النمط كلمات معينة مثل: فعلاً، واقعى نقص الخبرة السابقة، عند تقديم عمل للآخرين.

وفى أسلوبه لحل المشكلات فإنه يميل إلى:

- كره المشاكل الجديدة إلا فى حالة وجود طرق نمطية لحلها.
- يفضل استخدام المهارات المكتسبة فعلا أكثر من دراسة طرق جديدة.
- يتعامل مع الحقائق طوال الوقت فيما تحتاجه من واجبات، لا يعمل مع التصورات.
- يعمل عن طريق الواجبات الوظيفية مع المشكلة إلى نهايتها.
- يكون صبوراً عندما تتعقد التفاصيل.
- لا يثق فى الإلهام.

وهذا النموذج يكره التعامل مع المشكلات غير الهيكلية لأنها تتضمن عدم التأكد وتتطلب فى العادة أن يمارس الفرد حكماً فى تقرير ماذا يعمل، وكيفية العمل، ويواجه قلقا كبيرا فى عمل قرار فى مجال لا يعرفه من قبل لأن نتائجه غير قاطعة أو واضحة.

هذا النموذج يتكيف ذهنيا مع الوقائع الطبيعية والحقائق الخارجية والتجارب والخبرة الثابتة ولا يميل نحو الدوافع والانعكاس الشخصى، وهو يؤكد الأداء السريع والنتائج النهائية، وعن طريق تأكيد سرعة السير ومبدأ دعنا نعمل الآن (أى الاتجاه إلى الحياة والعمل) ويدرسون عن طريق الأفعال وليس الخيال.

٢- النمط البديهى:

ينظر الشخص الذى يعتمد على البديهية إلى الإمكانيات أكثر من الواقع، ومثل هذا الشخص يحب حل المشاكل الجديدة ويكره العمل المكرر وينفذ إلى الختام أو النهاية، ويصبح غير صبور مع التفاصيل الروتينية ولا يحب أخذ وقت ليكون دقيقاً.

- الشخص الذى يعتمد على البداهة لا يحب الروتين ويؤديه بضعف، وكذلك العمل الهيكلى الذى يستمتع به المدير الحساس ويؤديه بطريقة أفضل، والشخص الذى يعتمد على الحس يميل إلى إدراك العبارات التفصيلية والجزئية، أما الشخص الذى يعتمد على البداهة فيميل إلى إدراك العبارات المجملة كما هى وكما تتغير ويعيش فى الواقع.

- تتكون عبارات الشخص البديهى من الاستعارة والتصوير أو التخيل وكثيراً ما يستخدم كلمات مثل : ممكن، مبدع أو حاذق، فاتن أو ساحر.

وفى عملية حل المشكلات فإنه يميل إلى :

- حفظ المشكلة الكلية أو المشكلة الشاملة دائما فى ذهنه كعملية حل المشكلة.
- يظهر ميلاً واستعداداً وانفتاحاً لاستمرارية إعادة تحديد المشكلة أو وصفها.
- يعتمد غالباً على اختلاف البدائل والاختيارات ويستبعد أو ينبذ الأحكام غير العملية.

- يقفز ويدور حول الخطوات المتتابعة فى حل المشكلة وقد يرى إعادة تقدير المشكلة الحقيقية وتحديدها.

– يميل إلى التغيير ويحاول خلق إمكانيات جديدة وهذا النوع يبدأ بمشروعات جديدة وينميها ويقدم مفاهيم وابتكارات جديدة ويقفز من نشاط إلى آخر وقد لا ينجز شيئاً.

– أصحاب مبدأ التعامل بالبديهية أصحاب نظر للمستقبل وينعمون بالمباريات مثل الشطرنج، وتغيب عنهم التفاصيل الفنية ويصبحون غير صبورين مع من لا يرون قيمة لأفكارهم.

٣- النمط المتعاطف:

يميل الشخص المتعاطف إلى التعامل مع المشكلات من جانب مشاعر الآخرين، حيث يميل إلى التوافق مع المدح ويكره الأشياء غير السارة ويتعاطف مع غالبية الناس، والنمط المتعاطف يؤسس قراره دائما على عواطف الآخرين فهم ينظرون إلى القيم الأدبية لإرشادهم ويحاولون أن تكون قراراتهم متوافقة مع أغلب العاملين بمعنى القرارات التى تحظى بموافقة الآخرين سواء الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين.

ويميل النمط المتعاطف إلى حل المشكلات عن طريق:

- أن ينعم بإسعاد الآخرين حتى لو كانوا غير مهمين.
- يكره التعامل مع المشاكل التى تؤدى إلى أشياء غير سارة للآخرين.
- يستجيب مع مشاكل الأشخاص الآخرين.

- يؤكد على الجوانب الإنسانية فى التعامل مع مشكلات المنظمة.
- ينظر لأسباب عدم الكفاية وعدم الفاعلية كعلاقات شخصية للمشاكل البشرية.

– يركز النمط المتعاطف على العوامل العاطفية والشخصية فى اتخاذ القرار ويتجنب المشاكل التى تؤدى إلى نتائج غير متفق عليها، ولتجنب الاختلافات الممكنة فإنه قد يغير موقفه إلى المواقف الاكثر قبولاً، وذلك للاحتفاظ بصداقة الآخرين.

– النموذج المتعاطف قد يجد صعوبة عند قيامه بتكليف المرؤوسين، وبالتالى فقد لا يعلق على الأداء الضعيف لهم حيث إنه معروف حبه للناس، ولذلك فإنه يتساهل ويختار دائما العمل الذى يعكس الصفة الشخصية.

– يستخدم دائما الكلمات التى ترتبط بالعلاقات الشخصية مثل القيم الموضوعية والظروف الحقيقية وهذا يجعله مفاوضا جيدا ومقنعًا للآخرين.

٤- النمط المفكر:

– يختلف النمط المفكر عن النمط المتعاطف من حيث تفضيل المبادئ غير الشخصية، ولا يرتاح إلا إذا كان هناك أساس منطقى أو تحليلى للقرارات، وهذا النمط غالبا ما يكون غير عاطفى ولا يهتم بشعور الآخرين، وأنشطة النمط المفكر، وكذلك قراراته تكون عادة محكومة بعمليات مؤسسة على بيانات خارجية وأفكار عامة مقبولة.

- حل المشكلات للنموذج المفكر يعتمد على قيم تناسب القرارات مع الصيغ النمطية المعيارية أو القياسية وعند اتخاذ قرارات فإنه لا ينظر إلى أى اعتبارات شخصية، وبالتالى نظرا لموضوعيته الشديدة فإنه يهمل الصحة والعائلة والاهتمامات الأخرى التى ينظر إليها الأفراد باهتمام.

- النمط المفكر منظم ويتبع الحقائق والوقائع ونادراً لا ينفذ إلى النهاية ولكن يفضل اختيار البدائل المتاحة بعناية قبل اتخاذ القرار، وهو محافظ فى ملبسه وفى تحمل المخاطر.

- الجانب السلبى للنمط المفكر هو الفوضى فى تحليل المواقف مرارا وتكرارا وكذلك لا يبدى أى تعاطف أو اهتمام نحو الآخرين.

ويعتمد النمط المفكر على حل مشاكله من خلال:

- عمل خطة أو بحث من خلالها يحاول حل المشكلة.
- مدرك تماما لاتجاه المشكلة.
- يحدد بعناية الضغوط الخاصة بالمشكلة.
- يباشر ويتابع التنفيذ.
- يود دائما الحصول على معلومات إضافية.

المدار: هل من الممكن أن يجمع شخص بين أكثر من نمط من الأنماط السابقة؟

المدير: طبعاً من الممكن ويطلق على هذا النوع ما يسمى بـ «العلاقات التشابكية بين الأنماط الإدارية فى حل المشكلات».

وهى قد تكون :

- مفكرا حساسا
- مفكرا بديهيا
- حساس عاطفيا
- عاطفيا بديهيا

ويمكن تناولها بالتفصيل كما يلى :

النمط الأول :

الشخص المفكر الحساس

وهو الشخص الذى يجمع بين التفكير والإحساس حيث يعتمد هذا النمط على :

- ينشئ قواعد سليمة وتعليمات تعطى استقرارا للعمل.
- قراراته تشمل تفسيرات دقيقة للوقائع والأشخاص.
- لديه فكرة طيبة عن الوقت اللازم لإنجاز العمل ويحلل العائد والتكلفة من كل قرار لمعرفة الآثار التطبيقية.
- يحتفظ بنظام للعمل ويقرر المواقف والمشاكل.
- يسير على الحقائق ويدير عددا كبيرا من التفاصيل والموضوعات والحقائق ويعتبر قائدا غير عادى.

- لديه كفاءة فى إدارة الاجتماعات وله تفاعل رسمى وغير شخصى مع الآخرين.
- تقل كفاءة المؤسسات التى لا يكون لديها مدير مفكر حساس.

التعامل مع الآخرين:

- يفضل هؤلاء الذين يتعرضون مباشرة إلى المشكلة.
- يفضل من يقدم الحقائق فى شكل منظم وبتفكير منطقى.
- يكون محبطا عند عدم حصوله على الحقائق والأرقام.
- يتمسك بمكافأة الآخرين لمن يحقق أهداف مقاسة.

نقاط الضعف:

- ليس لديه صبر فى حالة تأخر معلومات المشكلة.
- عدم ملاحظة التعقيدات والمتغيرات الجديدة فى جوانب المشكلة.
- يحافظ على القواعد والإجراءات بصورة قد تكون غير مرغوبة.
- تقسيم الآخرين إلى جيد ورديئ ويتم مكافأة الجيد ومجازاة الرديئ.
- علاقته مع الآخرين متوترة.
- طاقة كبيرة موجهة إلى مواقف متكررة.

مجال العمل والوظائف:

- ينجذب إلى الأعمال فى المجالات التالية : المحاسبة، الإنتاج، مراقبة

الجودة، برامج الكمبيوتر، الجدولة، الطباعة، الهندسة، الإحصاء، سمسرة الأوراق المالية.

- ويركز على المتغيرات التالية: البيع، تكلفة المخزون للوحدة المباعة، قيمة الإنتاج، تكلفة السلع المباعة، الأرباح.

النمط الثانى:

الشخص المفكر البديهى

يعتبر هذا الشخص هو النمط الذى يجمع بين المفكر والبديهى ويتصف بالصفات التالية:

- يعتبر مهندسا للتنمية والافكار، حيث يهتم بالمبادئ التى أسس عليها العمل.
- يبقى اجابات عن أسباب حدوث المشاكل.
- يركز على الإمكانيات ويحللها تحليلا غير شخصى.
- يرى أن العلاقات المستقلة تقود إلى رؤية الأحداث بطريقة أفضل.
- يحلل مباشرة أسس القوة.
- يحدد كيفية العمل الفعلى للأشياء.
- مثقف ونبيه ومبتكر فى المسائل الإدارية والفنية.
- فى حالة إدراكه لاستقرار أهداف المؤسسة فإنه يتجه إلى الوظائف والأعمال الأخرى.

- يؤدى بصبر نفس الواجبات بضرورة تكرارية.

التعامل مع الآخرين:

- يفضل المعاونين الذين يستطيعون قراءة العقود والاحتفاظ بالتفاصيل.
- يستجيب لأفكار الآخرين بسرعة إذا كانت جيدة.
- لديه الشجاعة ويؤمن بأفكاره رغم اعتقاد الآخرين بخطئه.
- لا يقلل من إسهام الآخرين فى إنجاز العمل.
- يصفه الآخرون بانه رجل الفكر والتصميم.
- يفشل فى التعبير عن جودة عمل الآخرين.
- يقدر تأثيره على الآخرين.

نقاط الضعف:

- يركز على المبادئ دون اعتبار لشعور الآخرين.
- لا يعتبر المرؤوسين أو الرؤساء ذوى قيمة إلا إذا أدركوا أنهم منافسون.
- صعوبات فى العلاقات الشخصية لاعتقاده بأن كل الأفراد يجب أن يكونوا مؤهلين وأكفاء.
- يتوقع معاملة كبيرة لنفسه.
- لا يحتمل أخطاء الآخرين بعد أخذ القرار.

الوظائف والأعمال:

- يميل هذا النمط إلى شغل الوظائف غير الروتينية مثل أعمال المقاولات، تصميم النظم، التحليل والتصميم الهندسى، التعليم ويركز فى أعماله على : النصيب السوقى، نمو المنتج، نمو الإيرادات، الاستجابة لتغيرات البيئة.

النمط الثالث :

الشخص الحساس العاطفى

يعبر هذا النمط عن الشخص الحساس والمتعاطف والذى يتميز:

- مؤمن بفلسفة الذرائع ويستطيع أن يتعامل مع المشكلات الصلبة.
- يفاوض بسهولة ويحسن إخماد نيران الورطات غير المتداخلة والمتشابكة.
- لديه مهارة لجعل الناس تتعامل معه على أسس ملائمة ولذلك فإن الآخرين يثقون فى هذا النمط.
- إذا كان فى حالة شك من بعض الأمور فإنه لا ينقلها للآخرين.
- لديه القدرة على تحليل أنظمة عمله اليومى ويصحح الأخطاء التى يحتاجها العمل.
- يفهم المؤسسة أكثر من أى نمط آخر لأنه يلاحظ التفاصيل.

- لا يحاول تغيير نظام العمل بل يستخدم كل ما هو متاح لحل المشكلات.
- لديه القدرة على تحفيز من حوله، ولذلك فهو أفضل فى التخطيط واتخاذ القرار وفى عمل المستندات المكتوبة.
- يمكنه احتواء المشاكل الصغيرة فى المؤسسة قبل أن تصبح كبيرة.
- يهتم براحة المرؤوسين وظروف العمل.

التعامل مع الآخرين:

- يستجيب إلى أفكار الآخرين إذا كانت قوية وصلبة.
- يعتمد على الزملاء الذين يجدوهم.
- اجتماعى ويذهب للتجمعات البشرية.
- يجد فى المؤسسة مصدرا للعلاقات الاجتماعية والعمل.

أوجه الضعف:

- يتردد فى قبول النظريات الجديدة.
- لا يصبر على الأفكار غير التطبيقية.
- يميل لرد الفعل السلبى لأى تغيير.
- ينظر للبيانات الفلسفية على أنها تجارب أكاديمية لا تتعلق بالحياة العملية.

- يعيش اللحظة ويجد صعوبات فى الارتباطات والقرارات الماضية.
- مهيأ لكسر قواعد النظام والإجراءات.

الوظائف:

يعمل فى الوظائف التى تتطلب اتصالاً شخصيا مع الآخرين فى المنظمة أو مع العملاء، وهو متميز فى البيع، الإشراف المباشر، المفاوضات، التعليم، المقابلات وشئون الأفراد.

النمط الرابع

الشخص العاطفى البديهى

وهو الشخص الذى يجمع بين صفات النمط العاطفى والنمط البديهى:

- له شخصية محبوبة من قبل الآخرين.
- يستعمل لغة جيدة ومن خلالها يحمس العملاء والموظفين.
- يحتاج إلى اتباع نظام القرار الجماعى.
- صبور فى المواقف المعقدة.
- متفوق فى مواقف التكامل مع المنظمات خارج المؤسسة.
- يركز على تنمية الأفراد فى المؤسسة.
- يركز على تنمية إمكانيات الموظفين أولا ثم المؤسسة.
- لا يحب الضغوط.

التعامل مع الآخرين:

- يرتبط بالآخرين.
- يحب الاتصال الشخصى ويخرج للبحث عنه.

– يحافظ على الاتصال الشخصى بالرؤساء وذلك يحقق له الرضا.

أوجه الضعف:

- يتخذ القرار على أساس ما يحب أو ما يكره دون الأخذ فى الاعتبار مقاييس الأداء.
- يعمل بحماس وطاقة كبيرة لكن يحتاج لفترات راحة طويلة.
- يعتمد على الرؤساء والمرؤوسين بشكل كبير.
- يرغب فى إرضاء الجميع مما يعرضه للانتقاد ومواقف صعبة.
- الشعور بالثقة الزائدة.
- يستجيب للآخرين بصرف النظر عن الاعتقادات والأهداف.

الوظائف:

يفضل الوظائف التى تتعامل مع الجانب الإنسانى ولكن بدون الاتصال الشخصى القريب، ويرتاح هذا النمط مع الأفراد والجماعات المماثلة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويتفوق فى العلاقات العامة، الإعلانات، إدارة الموارد البشرية وبعض أنواع المبيعات والتعليم.

ولعملية التفاعل واتباع أنماط مختلفة يمكن وضع ثمانية معايير تساعد على تحديد الأنماط، هذه المعايير هى:

١- التطرف فى الأعمال يناسب النمط الحساس أو المدرك.

٢- المحافظة على سهولة التنظيم دون اتباع القواعد الأساسية مما يجعل الأفراد يفهمون أعمالهم بسهولة يتناسب مع النمط الإدارى المدرك.

٣- القرب من العملاء من خلال فهم احتياجاتهم من جودة وخدمات بالإضافة إلى الاستماع إلى الأفكار الخاصة بالعملاء عن إنتاج منتجات جديدة تتلاءم مع احتياجاتهم تناسب النمط العاطفى.

٤- الإنتاجية من خلال الأفراد تناسب النمط العاطفى.

٥- السيطرة والتمسك بالقيم يتناسب مع النمط العاطفى.

٦- معرفة الأعمال والالتصاق بها يناسب النمط البديهى والمفكر.

٧- المحافظة على الاستقلال والقيادة من خلال تشجيع الآخرين تناسب النمط البديهى.

٨- المحافظة على محاكاة الأعمال والابتعاد عن التملك من خلال معرفة احتياجات حرية العمل لإنجاز الابتكار يناسب النمط المدرك والمفكر.

المدير: والآن ما رأيك هل تريد شيئاً آخر؟

المدار: نعم أريد أن أعرف كيف أتخذ قرارا بعد أن قمت بحل المشكلة.

المدير: أنا موافق، فلنذهب إلى حوار عن كيفية اتخاذ القرار.

المدار: هيا بنا.

الحوار الثالث:

اتخاذ القرارات





تعتبر مهمة المدير الأساسية هى اتخاذ القرارات ولكن ما هو القرار؟، وكيف يتم اتخاذه؟ والمتاعب والمشكلات التى تواجه متخذ القرار وأنماط متخذى القرارات وكيف يكون القرار جيداً أو سيئًا هذا هو ما فى حوارنا عن اتخاذ القرارات.

المدار: كنت أريد أن أعرف هل اتخاذ القرارات مرتبط دائماً بتحليل وحل المشكلات؟

المدير: الإجابة عن هذا السؤال ستتضح لك عندما ينتهى حوارنا والآن مبدئيا عليك أن تعرف أن عملية اتخاذ القرار يجب أن تنظر لها نظرة متكاملة.

المدار: كيف؟

المدير: عملية اتخاذ القرار تتمثل فى عدة أوجه فقد يكون:

- هدفا معينا تريد الوصول إليه فى وقت معين وبمستوى معين.
- مجموعة من الوظائف لابد أن تقوم بها.
- مجموعة من الموارد أو المستلزمات المادية البشرية لمباشرة الوظائف وبالتالى الأهداف.
- مجموعة من الظروف والأوضاع والمتغيرات البيئية المحيطة التى تساعد على تحقيق الهدف.
- مجموعة من السياسات والقواعد والنظم التى تتبعها فى إدارتك
- مجموعة من الأساليب والتقنيات اللازمة لتحقيق الهدف.

إذا أهملت وجهاً من هذه الأوجه انهارت عملية اتخاذ القرار

فإذا فقدت الهدف أو كان غير واضح تعذر الوصول إلى القرار الصحيح

وتذكر شيئا هاما جداً وهو أن:

مهمة المدير الأساسية هى اتخاذ القرارات

واتخاذ القرار يمثل المواجهة اليومية المستمرة للمشكلات التى تتعرض لها والعمل على حلها، ولا يوجد شئ يخلق احترام النفس بين الأفراد، أفضل من المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات فى المنظمة.

المدار: وكيف إذن بناء على ما ذكرته من أهمية أن أتخذ قراراً ما؟

المدير: مبدئيا القرار هو:

إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد فى موقف معين بعد دراسة البدائل المختلفة.

أو: عملية اختيار البديل الذى يحقق ربحًا أو الهدف.

أو: عملية تتكون من مراحل مختلفة تتمثل فى تحقيق الهدف عن طريق تحديد البدائل التى يمكن إعمالها ثم التوصل إلى الاختيار النهائى للبديل ثم تنفيذه.

المدار: وماذا بعد ذلك؟

المدير: بعد ذلك عليك أن تعرف مراحل اتخاذ القرار.

المدار: وما هى؟

المدير: عبارة عن عدة مراحل مثل تحليل المشكلات شاملة لـ:

المرحلة الأولى :

مرحلة البحث

وهى تبدأ نتيجة لظهور بوادر أو أعراض تنم عن وجود مشكلة ومن ثم عدم رضاء الفرد أو المؤسسة عن نتائج العمل فى ناحية معينة.

المرحلة الثانية :

مرحلة التشخيص

وهى تهدف إلى تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة كما سبق وتناولنا فى تحليل المشكلات، ونذكرك أن التشخيص الخاطئ يؤدى إلى قرار خاطئ.

وإذا ما تم تشخيص المشكلة بدقة فقد وصلت إلى نصف الحل.

وعليك أن تراعى:

- التفرقة بين ظواهر الأشياء والأسباب الحقيقية لها
- تجنب تعريف المشكلة بصورة تشير إلى حل ضمنى لها حتى لا تهمل أية اقتراحات أخرى بناءة قد تفيد فى حل المشكلة و بالتالى طريقة اتخاذ القرار.
- التمييز بين حقائق المشكلة واللغة المستعملة فى وصفها.
- المشكلة قد يكون لها أكثر من سبب.
- عدم توجيه الاتهام إلى سبب المشكلة.

المرحلة الثالثة:

تحديد البدائل

وقد سبق تناولها فى تحليل المشكلات

المرحلة الرابعة:

اختيار البديل المناسب

بالإضافة إلى ما سبق يجب أن تقارن البدائل للوصول إلى البديل الأكثر قدرة على تحقيق الهدف مع مراعاة الدقة الموضوعية فى الاختيار بمعنى عدم التحيز نحو أو ضد بديل معين، لأن ذلك يؤدى إلى التركيز على مزايا هذا البديل والتغاضى عن عيوبه.

لا تنس

- ***يجب أن يكون البديل أو الحل مقبولا لدى المتأثرين والمنفذين له.***
- ***يجب أن تراعى المخاطر الناجمة عن كل بديل ومدى احتمال نجاح الحل.***
- ***يجب أن تراعى تمشى البديل مع المؤسسة وقوانين المجتمع وعرفه ونظمه وتقاليده.***

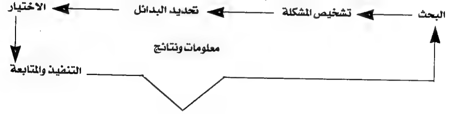
المرحلة الخامسة:

التنفيذ والمتابعة :

تعتبر عملية تنفيذ القرار عملية عديمة القيمة ما لم يتم تنفيذ القرار بدقة .

ويحسن قبل عملية التنفيذ الفعلى ومتابعة القرار أن تختبر مدى صلاحيته بـ:

- إعادة فحص افتراضات وتشخيص المشكلة وتقييم البدائل وأسس المقارنة.
- مراجعة القرار مع بعض من مرؤوسيك وزملائك ورؤسائك ومن تثق فيهم.
- تجربة القرار فى مجال معين قبل تعميمه على باقى المؤسسة.
- استعمال سيناريوهات وتنبؤات أكثر تشاؤماً ومحاولة بحث كل سيناريو.



المدار: بخصوص اختيار البديل المناسب هل من مزيد حول هذا الأمر فأنا أرى أن له أهمية غيرمقدر لها أمرها؟

المدير: هو ذلك فعلاً، ولكن متخذ القرار الذكى هو الذى يدرس بالتفصيل الآثار

المترتبة على تنفيذ أحسن بديل كما لو كان قد نفذ بالفعل فهو يفكر فى المشكلات والأخطاء التى يمكن أن تحدث فى المستقبل نتيجة تنفيذ البديل.

ومن أهم مصادر المتاعب والمشكلات لمتخذ القرار عند اختيار البديل المناسب:(١)

البشر والأفراد:

- الروح المعنوية
- المهارات والقدرات
- الأداء والكفاية الإنتاجية
- التطوير والتقدم
- الصحة والأمن الصناعى

التنظيم:

- العلاقات بين الوظائف والأفراد
- الإتصالات وأنواعها
- المسئولية وتفويض السلطة
- التنسيق
- التنظيم الرسمى وغير الرسمى

الظروف الخارجية:

- الاتجاهات الاقتصادية
- الظروف السياسية والاجتماعية
- القوانين والتشريعات الحكومية

(١) د. سيد الهوارى «وآخرون»، مبادئ الإدارة ، القاهرة، ١٩٩٣.

- الصورة الذهنية عن المشروع لدى الغير
- المنافسة

التسهيلات:

- المكان
- المرونة وإمكانية التغيير
- الموقع

المواد:

- المصادر وإمكانية الحصول عليها من الموردين
- الجودة
- التخزين والنقل

الأموال:

- رأس المال الثابت
- التكاليف
- العائد على رأس المال

الإنتاج:

- الجودة
- الكمية
- الوقت

عوامل شخصية:

- الأهداف والخطط
- الاهتمامات

عوامل سلوكية:

- الإدراك
- الدوافع
- الشخصية
- النمط القيادى فى اتخاذ القرار

المدار: عوامل سلوكية مرة أخرى!

المدير: نعم عوامل سلوكية وعوامل نفسية

المدار: كيف؟

المدير: هل أنت مقتنع أن العوامل السلوكية والمميزات الشخصية يمكنها أن تؤثر على الشخص؟

المدار: بالتأكيد.

المدير: اذن لا خلاف بيننا فى التفكير، فمثلاً الأفراد الصارمون قد يواجهون صعوبات فى اتخاذ القرار على الرغم من شدة ذكائهم، تعليمهم وخبراتهم وتوافر المعلومات لديهم، وكذلك الشخص الحذر قد يواجه مشكلة عند اتخاذ القرار لخوفه من درجة الخطر التى من الممكن أن يتعرض لها عند اختيار البديل المناسب.

وأيضاً الشخص الحاسم قد يتخذ القرار بسرعة ولكن هذا القرار قد لا يكون دافعا جيدا للعمل كما أنه قد لا يتدخل من أجل جعل القرار فعالا.

- هل نحن متفقون فى هذا الأمر أيضاً؟

المدار: نعم

المدير: إذن نعود للعوامل النفسية فالشخصية المدركة عند اتخاذ القرار تصل إلى قرار أو نتيجة بسرعة أو إلى حكم سريع استناداً إلى الشعور الجيد.

وحتى تستخدم الإدراك عند اتخاذك قراراً ما.. عليك أن تعرف:

- **متى تعتمد على الحقائق والأرقام**
- **متى تثق بمهاراتك الإدراكية**
- **متى تحول الفكرة الداخلية إلى شيء ملموس مكتوب**

والشخصية العاطفية.. أنت مثلاً هل كافة قراراتك تأخذها بالمنطق والعقل أم يدخل بها جزء من العاطفة؟

بدون أن أسمع إجابتك أؤكد لك أنك أحياناً تعتمد على عواطفك فى إتخاذ أو عدم إتخاذ قرار ما فقد تخاف من اتخاذ قرار خاطئ وهذه عاطفة.

وقد تتشكك وتتردد أحياناً فى اتخاذ قرار.. وهذه عاطفة.

وقد تتخذ قرارا وأنت تعرف أنك اتخذته بناء على حبك أو كرهك لفلان.. وهذه عاطفة وهكذا..

- **يجب أن تأخذ فى الاعتبار أنك لن تستطيع أن ترضى جميع الأطراف.**

ولذلك يجب أن تعتمد على الحقائق والإدراك فى اتخاذ أفضل قرار ممكن.

وذلك كله يعتمد على ثقتك بنفسك عن طريق:

- أن تسمح لنفسك باتخاذ القرار
- أن تسمح لنفسك بالتغيير
- أن تسمح لنفسك بالمخاطرة
- أن تكتشف أن الخسارة لا تعنى النهاية

- أن تتخلص من الرغبة فى السيطرة على كل شىء
- أن تعتمد على فطرتك وإحساسك الداخلى
- أن تثق بنظرتك للأمور
- أن لا تراجع كل شىء بنفسك للتأكد من دقته

المدار: وماذا عن أنماط متخذى القرارات(١)

المدير: هناك أنماط مختلفة من الممكن أن نستعرضها معاً مثل :

النمط	سلوكه عند اتخاذ القرار
المسوف	- يبتكر ويختلق المبررات التى تساعده على التأجيل
المحافظ	- يتجنب المخاطرة ويحب تجريب الأشياء الجديدة وقد يرفض النتائج التى يتوصل إليها غيره
المتهور	- يستجيب بسرعة ويندفع بدون تفكير بالعواقب.
الانتخابى	- يلجأ للاقتراع دائماً ويعتمد على آراء الآخرين.
الباحث	- يهتم بالتفاصيل ويطلب المزيد من البحث والتقصى مهما توافر له من معلومات.
الفزع	- ينهار فى الظروف العادية ويصرخ طالباً النجدة كلما كان عليه أن يبادر

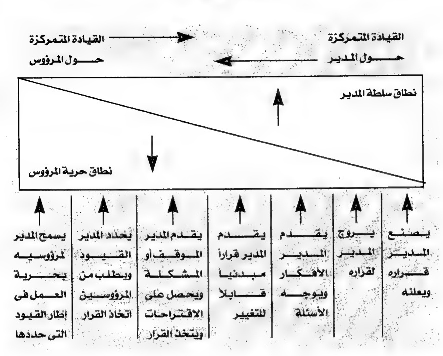
(١) قوة القرار - كيف تتخذ قراراتك الناتجة بدقة، الشركة العربية للإعلام العلمى « شعاع »، سلسلة خلاصات، السنة (٢) العدد (١)، يناير ١٩٩٤.

النمط	سلوكه عند اتخاذ القرار
الحساس	- يبالغ فى الخوف من الحاجة والوحدة والسخرية.
الحالم	- يعتمد على السحر والشعوذة والأبراج ليحدد خياراته، يغرق فى الأمنيات متجاهلاً حقائق مهمة.
الإنسحابى	- يتراجع بعد أول خسارة ومن أول لحظة
المثالى	- يخطو خطوات كبيرة تتجاوز إمكانياته وطموحه زائد ويتبع معايير عالية جداً
الودود المحب للآخرين	- يشعر بالاستياء إزاء أى رفض، يضحى بأهدافه واختياراته فى سبيل الآخرين
الانعزالى	- يفشل فى استثمار طاقات الفريق ويصر على أداء العمل بنفسه ويعتبر مساعدة الآخرين له ضعف.

المدار: وماذا عن السلوك القيادى عند اتخاذ القرار، أليس ذلك ضمنياً ضمن الأنماط السابقة؟

المدير: يتوقف النمط القيادى بشكل كبير عند اتخاذ القرار على الأنماط السابقة، ولكن من الممكن أن يكون محور النمط يدور حول مجال الحرية أو القيد على اتخاذ القرار المعطاة للمرؤوسين، وهذا يتضح لك من الشكل التالى:[1]

(١) د. أحمد سيد مصطفى، المدير فى عالم متغير، (الناشر: المؤلف)، ١٩٩٥.



بتحرك هذا المدرج يمكن تحديد :

١- المدير يصنع القرار ويعلنه:

فى هذه الحالة يقوم المدير بتعريف وتحديد المشكلة وحصر البدائل، واختيار أحدها، وإبلاغه لمرؤوسيه لتطبيقه، وقد يفكر أو لا يفكر فى مشاعر مرؤوسيه واتجاهاتهم نحو قراره، ولكن فى جميع الأحوال لايتيح لهم الفرصة للمشاركة بشكل مباشر أو غير مباشر فى اتخاذ القرار.

٢- المدير يروج «يبيع» قراره:

تتشابه هذه الحالة مع سابقتها فى أن المدير ينفرد بتعريف وتحديد المشكلة والوصول إلى القرار، ولكن بدلاً من أن يعلنه لمرؤوسيه لتنفيذه يتخذ خطوة إضافية نحو إغرائهم بقبوله، وهو يفعل ذلك لأنه يدرك أن البعض ربما يقاوم القرار حينما يواجه به ولذلك فإنه يبحث فى تحقيق هذه المقاومة عن طريق شرح مزايا القرار ومبرراته للغير.

٣- المدير يقدم الأفكار ويوجه الأسئلة:

فى هذه الحالة يكون المدير قد توصل فعلاً إلى القرار، ولكن فى سبيل الحصول على قبول المرؤوسين له يتيح لهم الفرصة للحصول على شرح وافٍ للقرار وطريقة تطبيقه. فبعد أن يعرض أفكاره يتيح لهم فرص الأسئلة والاستفسار لفهم ما هم قادمون عليه أى أنه باختصار يعطيهم شعوراً وهمياً بالاشتراك فى اتخاذ القرار.

٤- المدير يقدم قراراً مبدئياً قابلاً للتغيير:

وهذا المسلك يسمح للمرؤوسين بممارسة بعض التأثير على شكل ونتيجة القرار، فتشخيص المشكلة يبقى فى سلطة المدير. وقبل أن يدعو مرؤوسيه للاجتماع يكون قد توصل إلى تصور لقرار مبدئى أو حل مقترح يعرض عليهم ويرى ردود أفعالهم بالنسبة له وقد يقول لهم: «أحب أن أسمع آراءكم فى هذا الأمر وأنا أرحب بصراحتكم ولكن أحتفظ لنفسى بحق اتخاذ القرار النهائى».

٥ - المدير يعرض المشكلة:

ويحصل على المقترحات ثم يتخذ القرار، فى جميع المراحل السابقة يعتبر القرار من صنع المدير، ولكن هذه المرحلة تختلف إذ يحصل المرؤوسون على معلومات حقيقية ويقدمون اقتراحات لها حلول. ودور المدير المبدئى يتمثل فى تحديد وتعريف المشكلة ودور المرؤوس هنا زيادة قدرة الرئيس على تصور حلول بديلة أكثر للمشكلة عن طريق أخذ رأى أولئك الذين يعيشون فعلاً فيها، وبعد حصر كل البدائل الممكنة يختار المدير البديل الذى يعتقد أنه أفضلها.

٦- المدير يحدد القيود ويطلب اتخاذ القرار:

هنا يفوض المدير العاملين معه (بما فيها نفسه وهو معهم) حق اتخاذ القرار ولكن قبل أن يفعل ذلك يحدد المشكلة التى تتطلب حلاً والحدود التى يجب أن يتخذ القرار فى نطاقها

٧- المدير يسمح بحرية مطلقة فى العمل:

وهى درجة متطرفة من الحرية للمرؤوسين حيث يلتزم المدير ومرؤوسوه بقيود يتم تحديدها وإذا شارك المدير فى عملية صنع القرار فإنه يحاول القيام بذلك دون سلطة تزيد عن تلك التى يتمتع بها كل عضو من أعضاء الفريق ويعلن لهم مقدماً بأنه ملتزم بتطبيق أى قرار يتخذونه.

المحاور: هل توجد أخطاء شائعة الحدوث عند اتخاذ قرار ما؟

المدير: نعم وهى مثل:

- عدم الاعتراف بسوء القرار.

- اتباع مبدأ اتخاذ أى قرار أفضل من لا شىء.
- الافتراض أن البشر والمتعاملين معك يتعاملون بالمنطق.
- نسيان الحصول على موافقة المدير المباشر.
- عدم توجيه الشكر حيث يستوجب الشكر .
- التردد.

المدار: التردد!

المدير: نعم التردد يا عزيزى هو آفة متخذ القرار.

المدار: ولماذا التردد؟

المدير: لأسباب عديدة نذكر منها(١) :

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التى يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
- عدم القدرة على تقييم المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما ينشأ عند حالة عصبية يصحبها تردد.
- ظهور بدائل جديدة أو توقعات لم تدرس فى المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار، وبالتالى تقلل من السرعة والحزم فى القطع النهائى للموضوع.
- قلة خبرة متخذ القرار واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثالياً ١٠٠٪.

المدار: وكيف القضاء على هذه الآفة الشرسة «التردد»؟

(١) سيد الهوارى، نظرة كلية على أصول الإدارة، مكتبة عين شمس القاهرة، الطبعة الاولى، ١٩٩٢.

المدير: لكى يقل «التردد» عند اتخاذ القرار – وليس القضاء عليه تماماً – يجب أن تأخذ فى الاعتبار أن:

- تعرف الأهداف المطلوب تحقيقها باستخدام أو باتخاذ القرار.
- التبسيط الزائد عن الحد يزيد من التردد وبالتالى عليك أن تعطى أهمية للشعور والانفعالات والعواطف والظواهر الملموسة والعقلية والمنطقية.
- ليس من الممكن أن تتخذ قراراً يرضى جميع الأطراف كما سبق أن ذكرنا.
- غالباً ما يكون هناك عدة حلول لا بأس بها للمشكلة وبالتالى ليست هناك أية ميزة لحل على حل آخر.
- لا تتردد فى طلب المساعدة من المخلصين لك وذوى الخبرة.
- تعلم كيف تقبل الخسارة فهذا هو طريق الفوز.

المدار: أريد موجزا مختصرا لا أنساه عندما أتخذ قراراً ما، ممكن؟

المدير: إليك تلغراف سريع:

القرار الجيد «خمس عشرة صفة»

١– يعكس قيمك الشخصية.

٢– يقربك من أهدافك.

٣– يلبى احتياجاتك الأساسية.

٤- يساعدك على استثمار وقتك جيداً.

٥- يعوضك عن جهودك المبذولة.

٦- يساعدك على توقع المعوقات وتجاوزها.

٧- يشدك إليه بقوة لتتفاعل معه بإخلاص.

٨- يقربك من الآخرين المتفهمين لأغراضك والمتعاطفين مع أهدافك.

٩- يجعلك تواجه مشاكلك بصراحة وقوة.

١٠- يزيد اهتمامك بالمعلومات.

١١- يجعلك أكثر إستقراراً وقدرة عالية على التفكير المتجدد.

١٢- يقودك إلى البدائل الممكنة ويفتح لك الطريق.

١٣- يجعلك واقعياً ومتفهماً للظروف.

١٤- يساعدك على إدراك قدراتك الشخصية والمالية.

١٥- تدرك من خلاله هدف وجودك فى العمل والمجتمع والبيئة المحيطة بك فى الحياة فأنت عند ذلك إنسان.

القرار السيىء «خمس عشرة صفة»

١- يُتخذ فى لحظة غضب.

٢- يتجاهل الالتزامات المحددة مسبقاً والواقعية.

٣- يتجنب المشكلة الحقيقية.

٤- ينطلق من الأمانى والأمنيات والأحلام الوردية.

٥- يتجاهل مواقف ومقاومة الآخرين.

٦- يسلك بك الطريق السهل بدلاً من الطريق الصحيح.

٧- يربطك بأهداف صغيرة.

٨- يعميك عن البدائل الحاسمة والضرورية.

٩- يتم بدون تخطيط.

١٠- يتأخر كثيراً أو يتخذ على عجل.

١١- لا يحقق الاحتياجات والأهداف.

١٢- ينتج عن تحيز.

١٣- يقودك إلى وضع أسوأ مما أنت فيه.

١٤- يجعلك تندم على الفرص الضائعة.

١٥- ينفرك من الآخرين ويُنفر منك رجالك.

المدار: سؤال أخير ممكن أن...؟

المدير: «مقاطعاً» أعرفه، تريد أن تختبر قدرتك على اتخاذ القرار.. أليس كذلك؟

المدار: بلى.

المدير: حاضر، لك عشر نقاط، أختر الإجابة التى تعبر عما تفعله تماماً[١]

المدار: إتفقنا

المدير: إذن فلنبدأ.

---

(١) الأساليب الحديثة فى التفكير الإدارى، برنامج تدريبى، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

١- عندما يكون عليك أن تتخذ قراراً هاماً، هل تقوم بإعداد قائمة مكتوبة بالأهداف والغايات؟

أ - دائماً ب- عادة ج - أحياناً

د- نادراً هـ- أبداً

٢- إلى أى حد تحصل على المعلومات الهامة لاتخاذ القرار من كل فرد يحتمل أن يتأثر بالقرار؟

أ - عادة أعتمد على معرفتى الخاصة.

ب - أحياناً أتحدث مع أولئك الذين يمسهم القرار.

جـ - أحاول أن تكون هناك همزة وصل مع كل أولئك الذين يمتلكون المعلومات.

د - أتحدث مع الأفراد الأساسيين فقط.

هـ- أقوم بنقاش مع كل الأشخاص المعنيين.

٣- تذكر أحد القرارات التى اتخذتها مؤخراً، كم عدد البدائل التى أخذتها فى اعتبارك بشكل فعلى وتفصيلى قبل أن تتخذ القرار النهائى؟

أ - ١ ب - ٢- ٣

جـ- ٤ - ٥ د - ٦ - ١٠

هـ- أكثر من ١٠

٤- عند فحصك للبدائل المختلفة، هل قمت باستعراض الحجج المؤيدة والمعارضة أو تقييم مزايا وعيوب كل بديل؟

أ – قوائم تفصيلية مكتوبة.

ب – قوائم مكتوبة.

ج – قوائم عقلية واعية.

د – مراجعة عقلية شاملة.

هـ – تصور عقلى فقط.

٥– عند اتخاذك القرارات الهامة، هل تقوم بغربلة وتقليل عدد البدائل ثم بعد ذلك تبحث عن معلومات أكثر من البدائل المتبقية؟

أ – دائماً ب– عادة جـ – أحياناً

د– نادراً هـ – أبداً

٦– عندما يتعين عليك اتخاذ أحد القرارات الرئيسية هل تقوم بالبحث والتنقيب بشكل خاص عن المعلومات التى تثبت عدم ملاءمة بديل معين لا تفضله أنت فعلاً؟

أ – ليس بذلك القدر من التخصيص.

ب – يمكن أن أفكر فى ذلك.

ج – يمكن أن أبحث بسرعة عن مثل هذه المعلومات.

د – يمكن أن أبحث بدقة عن مثل هذه المعلومات.

هـ – يمكن أن أترك كل ما فى يدى للبحث عن هذه المعلومات.

٧– إلى أى درجة تقوم بإعادة فحص جميع المعلومات المتعلقة بقرار مؤقت قبل التعهد بتنفيذه؟

أ – بعناية شديدة وبالتفصيل.

ب – مراجعة دقيقة.

جـ- مراجعة سريعة.

د – أحياناً بسرعة.

هـ – لا أقوم بإعادة فحص كافة المعلومات.

٨– هل تضع خطة تفصيلية لتنفيذ القرارات الهامة؟

أ – لا أضع خطة تفصيلية.

ب – أفكر من خلال الخطة « الخطة هنا غيرمكتوبة ».

جـ – قد أضع إطاراً عاماً للخطة.

د – غالباً ما أعد خطة مكتوبة.

هـ – دائماً أضع خطة تفصيلية مكتوبة.

٩– ما هى أنواع الخطط البديلة « خطط الطوارئ » التى تضعها؟

أ – خطط كاملة بديلة.

ب – أحدد أكبر عدد من المشكلات والحلول بقدر الإمكان.

ج – تعد مثل هذه الخطط للمشكلات الحاسمة أو الخطيرة.

د – قد أضع تصورات عامة لكيفية التعامل مع مثل هذه المشكلات.

هـ – لا أقوم عادة بوضع خطط بديلة.

١٠ – كيف تخطط لتقييم نتائج القرارات الهامة؟

أ – أضع دائماً خطة تقييم رسمية مكتوبة.

ب – أحدد المعايير «المقاييس» الرئيسية للنتائج وكيفية التوصل إليها.

ج - أفكر إنطلاقاً من النتائج المرغوب تحقيقها.

د – أحدد خطاً زمنياً لتحقيق بعض النتائج.

هـ – لا أقيم النتائج بشكل رسمى.

والآن انقل إجاباتك إلى الجدول التالى بوضع دائرة حول الرقم الذى يمثل إجابتك عن كل سؤال ثم اجمع الأرقام التى بداخل الدوائر لتحصل على درجتك النهائية.

فإذا وجدت أن الدرجات:

– من ١٠ إلى ١٥ أنت لا تفكر إطلاقاً فى القرارات وتعتمد على حظك فقط.

– من ١٦ إلى ٢٤ أنت تحتاج إلى تحسين.

– من ٢٥ إلى ٣٥ تقديرك متوسط.

– من ٣٦ – ٤٥ تقديرك جيد.

– أكثر من ٤٥ أمامك شيئان.

- إما أنك فى إجاباتك لم تكن واقعياً ولم تعبر عن الممارسات الفعلية لك عند اتخاذك القرار.
- أو أنك دارس جيد لعلم اتخاذ القرار.

	رقم السؤال									
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
أ	٥	١	١	٥	١	١	٥	١	٥	٥
ب	٤	٢	٢	٤	٢	٢	٤	٢	٤	٤
ج	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣	٣
د	٢	٤	٤	٣	٤	٤	٢	٤	٢	٢
هـ	١	٥	٥	١	٥	٥	١	٥	١	١
المجموع	- +	+	+	+	+	+	+	+	+	+ =

المدير: والآن.

المدار: أعرف ماذا تريد أن تقول، ستقول هل تريد شيئاً آخر أقول لك نعم؟

المدير: إذن فلنذهب إلى حوار آخر.

المدار: لا.. ليس قبل أن نتفق.

المدير: على ماذا؟

المدار: أن يكون الحوار عن التفكير والتجديد فى حل المشكلات واتخاذ القرار.

المدير: تقصد تريد أن تعرف كيف تكتسب سمات وصفات المبتكرين والمجددين.

المدار: كل ما أريده هوأن أسمع حوارك وفى النهاية نتناقش.

المدير: اتفقنا فلنذهب إلى حوار آخر.



الحوار الرابع:

الابتكار والتجديد





إذا كنت تظن أن :

– الذكاء وحده هو الذى يكفى لنجاح الإنسان.

– التعلم يتم فقط فى المدرسة أو الجامعة.

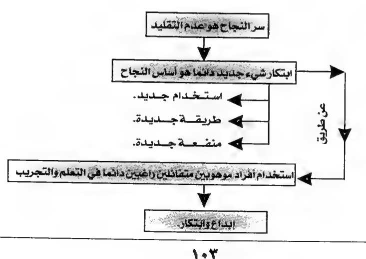
– التفكير يتم بالممارسة فقط وليس بالتعلم.

– الابتكار أو الإبداع أو التجديد هبة من الله ليس للإنسان يد فيها وبالتالى ليس هناك مخرج لمن لايملك هذه الموهبة.

فلا تضع وقتك فى قراءة هذا الحوار وانتقل لما بعده إن أردت.. فالفشل الحقيقى هو عدم المحاولة وتوقف التجربة فالأحلام لا تنضب فدائماً هناك حلم جديد والناجحون لديهم أهداف محددة أما العاديون فيكتفون بالأحلام.

حوارنا هنا عن الجديد، وليس عن الصواب والخطأ، عن المستقبل وليس عن الماضى.

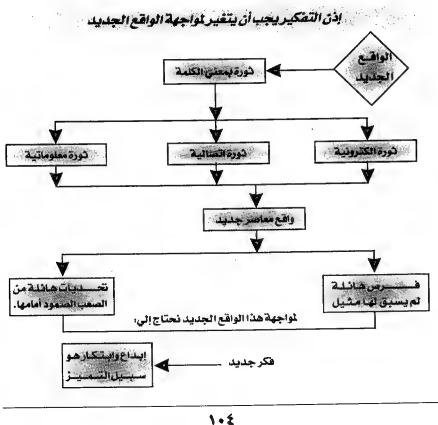
المدير: مبدئيا وبدون سؤال منك، اعلم أن :



المدار: لماذا الابتكار والإبداع؟

المدير: لأمور كثيرة جداً منها:

- السوق يتغير.
- المستهلكون يتطلعون.
- العاملون يطالبون.
- دور الدولة يتقلص.
- الشركات إما تواجه التحديات أو تخرج عن المنافسة تماما.



المدار: ولكن ما هو الابتكار أو الإبداع؟

المدير: الابتكار والإبداع:

هو التوصل إلى شىء جديد قد يكون هذا الجديد سلعة تشبع حاجات الأفراد. أو خدمة تسهل لهم أمورهم أو أفكارا يستفيدون منها فى حياتهم ومعاملاتهم. قد يكون الإبداع أو الابتكار فى شكل السلعة أو الخدمة أو حجمها ومحتوياتها أو طريقة وموعد تقديمها أو توزيع استخداماتها أو إطالة عمرها أو تخفيض تكاليفها أو تحسين كفاءة أدائها، أما بالنسبة للتوصل إلى شىء جديد فقد يكون تجميع أشياء موجودة فعلا أو دمج عناصر قد تبدو متناقضة مع بعضها وتكوين نسق جديد منها يؤدى مهمة معينة تشبع بعض حاجات الأفراد.

أى أن الابتكار أو الإبداع هو:

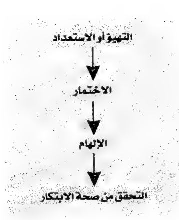
الشىء الذى ينشأ عنه ناتج جديد نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه المتميز فى التفاعل وما يواجهه فى بيئته.

قدرة الفرد على تجنب الروتين العادى والطرق التقليدية فى التفكير مع إنتاج جديد يمكن تنفيذه وتحقيقه.

إن من أسباب الإبداع والابتكار التمرد على المألوف فإذا أردت أن تبدع وتبتكر فعليك بالتمرد على الروتين، فلا تعمل عملا تعودت أن تعمله.. حاول أن تفعل.. وستنجح

المدار: وماذا عنى أنا عندما أبتكر؟ ماذا يحدث؟

المدير: أنت عندما تبتكر شيئا جديداً تمر بأربع مراحل هى[1]:



البذرة الأولى:

التهيؤ أو الاستعداد

دورك هنا يتحدد فى كيفية جمع وتحليل جميع البيانات والمعلومات وأخذ الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها.. إلى غير ذلك من الأمور الخاصة بالمشكلة التى تواجهها أو الجديد الذى يدور فى رأسك ولا تعرف ما هو!

(١) د. على عبد الوهاب، د. عايدة خطاب، الإدارة مدخل بيئى ومنهج تنمية مهارات المدير، القاهرة، ١٩٩٠.

البذرة الثانية:

الاختمار

الفكرة الآن تطفو بين الحين والآخر على ذهنك وتشعر بأنها تدنو منك وتقترب من غايتك، لذا تشعر بقلق شديد جدا وتوتر مع فوضى فى الانفعالات وعدم الاستقرار كما يقول «فان جوخ»: «شخص يتآكل قلبه من فعل ظمئه الشديد للعمل الذى لا يستطيع أن يقوم به فعلا لأنه من المستحيل عليه أن يتحرك وهو سجين شيء ما» ولاحظ أنك هنا أيضا لم تتوقف عن القراءة وجمع الملاحظات والبيانات والمعلومات فقد يتغير مسار تفكيرك.

البذرة الثالثة:

الإلهام

الآن وصلت إلى قمة إبداعك وابتكارك فقد أشرقت الفكرة كاملة على ذهنك فى تلك اللحظة تنتظم أمورك كل فى مواقعها الصحيحة.

المدار: ولكن هل أستطيع أن أتحكم فى عملية الإلهام؟

المدير: يمكنك ذلك إذا توافرت لك الظروف التالية:

- إذا كانت مشكلتك معقدة جدا وتدفعك إلى التحدى.
- إذا كثفت جهودك وتفكيرك واستخدمت كل العمليات المنطقية والتحليلية.

■ إذا أعطيت عقلك فترة من الاسترخاء ومن أفضل وسائل الاسترخاء النوم.

الإلهام الذى وصل إليك كالومضة يجب عليك أن تدونه وقت الحصول عليه..

تذكر أنه يجب أن تحتفظ دائما بورقة وقلم بجانبك.

الناتج النهائى:

التحقق من صحة الابتكار

الآن أنت فى المرحلة النهائية فقد استطعت من خلال الإلهام وضع المادة الخام فى صياغة محددة المعالم نسبيا.

دورك فى هذه المرحلة أن تحول تلك المادة إلى شكل متكامل ونهائى. ولا تنس أن تضع فكرتك الآن موضع الاختبار مع التأكيد على جدوى الفكرة ومدى نفعها.

خذ فكرة أو نمطا قديما وحاول أن تقدم جديدا..

وابدأ..

أنت الآن فى مرحلة التهيؤ والاستعداد..

لو أصابك نوع من الإحباط فهذا شىء عاد

ابدأ من جديد بفكر جديد ومختلف

اخرج من قيود تفكيرك

من روتين عقلك

إلى سعة العالم بأسره.



تواجهك مشكلة فى عملك أو حياتك

ابدأ باسم الله وتوكل عليه

اعرف مشكلتك.. حددها واحصرها

ثابر واصبر وركز ولا تيأس بسهولة

اجمع المعلومات عن مشكلتك واستخدم الأسئلة فى تحليل المشكلة

ماذا، لماذا، أين، متى، من، كيف..؟

ثق بنفسك وقدرتك على الوصول للهدف بفضل الله

احرص على توليد أفكارك باستمرار ودون انقطاع

راجع مشكلتك مرة أخرى هناك ما يستدعى التغيير

لا تنس وضع بدائل عديدة للحلول وقارنها

اختر الحل المناسب لمشكلتك

أرح عقلك وافعل شيئًا مختلفًا.

المدار: استكمالا لما سبق هل هناك ركائز للعملية الابتكارية والإبداعية؟

المدير: نعم هناك عدة ركائز للعملية الابتكارية والإبداعية يمكنك أن تنميها بذاتك إذا استشعرت عدم وجودها، هذه الركائز هى(١):

الركيزة الأولى:

الحساسية للمشكلات

فالشخص المبدع أو المبتكر غالبا ما يعى الأخطاء بسرعة ويرى العديد من المشكلات فى الموقف الواحد، فهو يرى ما لا يراه غيره ولديه القدرة على تحليل الأفكار الجديدة لحل المشكلات أفضل من أقرانه، فهو يرى المشكلة رؤية واضحة ويحددها تحديدا دقيقا ويتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها ،كما أنه واقعى ويرى الحقائق كما هى ويكتشف العلاقات بين هذه الحقائق، فالتشبع بالمشكلة هو الذى يوحى بالابتكار والإبداع.

أجهد نفسك فى دراسة المشكلات من جميع جوانبها.. تصل إلى أكثر من حل ابتكارى لها.

الركيزة الثانية:

وفرة الأفكار

المبدع أو المبتكر تظهر براعته وقدرته من خلال كمية الأفكار التى تطرأ على ذهنه عند إثارة مشكلة ما ،خلال فترة زمنية محدودة، قد يكون كل

(١) د. على عبد الوهاب (وآخرون)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، ١٩٩٦.

هذا العدد من الأفكار غيرنافع أو غير صالح للتنفيذ وربما كان عدداً قليلاً فقط هو الذى يصلح.

المهم عليك ألا تطرد أية فكرة تطرأ على ذهنك وامنع عـقلك أن يطردها أو يتشدد فى قبولها حتى تستطيع أن تقيمها وتختبرها.

الإبداع والابتكار كما أنه يحتاج إلى جودة فى الأفكار الجديدة يحتاج أيضا إلى وفرة فكرية.. نم أفكارك وزد من معلوماتك.

الركيزة الثالثة:

المرونة

المرونة هنا أن تستطيع أن تغير حالتك الذهنية بتغير الموقف، أى تكون عكس التشدد العقلى الذى من الممكن أن يتبناه الشخص بمقتضى موقف محدد بمعنى النظر إلى الأمور من عدة زوايا، وبالتالى يتيح لك أفكارا جديدة ومختلفة، فعندما تبتكر لعبة أطفال جيدة ما المانع أن تكون لعبة مسلية وفى نفس الوقت تعليمية، أو ماذا لو كتبت عشرة استخدامات غير تقليدية للزهور..

فكلما كنت أكثر استجابة من مجال لآخر ومن قسم لآخر استطعت أن تعطى معلومات متنوعة تفيدك فى مجال تفكيرك، وبالتالى تؤثر على قـدرتك على الإبداع والابتكار أو على حل المشكلة بطريقـة ابتكارية جديدة.

كن مرنا فى تفكيرك تكن قادرا على

الإبداع والابتكار والتجديد

الركيزة الرابعة:

الأصالة

إذا توصلت إلى شيئ جديد لم يسبقك أحد فيه - وحتى لو نقلت شيئا وطوعته لما يناسبك وحسب ظروفك - فأنت مبدع أما إذا نقلت عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أى نوع فأنت هنا مقلد.

المهم إنتاج أفكار جديدة والتفكير فيما وراء المباشر وعكس المألوف.

المهم إنتاج أفكار غير شائعة وذات ارتباطات متعددة بالمشكلة محل البحث وأنت نفسك يمكنك أن تحكم على أصالة أفكارك وجديتها.

أعطنى مائة استخدام جديد لشىء ما أعطك عشرين فكرة جديدة فى شكل واستخدام هذا الشىء وخمسة ابتكارات جديدة.

والآن مبدئيا اختبر نفسك وقدرتك على الابتكار والإبداع

أولا: الحساسية للمشكلات:

	(نعم)	(لا)
١- هل يشد انتباهك القصور أو النقص فى أجزاء الموضوعات التى تطرح عليك؟	( )	( )
٢- هل تحب مشاهدة الأشياء الغريبة؟	( )	( )
٣- هل تضع أكثر من حل للمشكلة الواحدة؟	( )	( )
٤- هل أنت مغرم بوضع تصورات جديدة لحل المشكلات؟	( )	( )
٥- هل ترفض الأفكار القديمة؟	( )	( )

ضع (نعم) = ١ ، (لا) = صفر

الدرجة الكلية=

ثانيا: وفرة الأفكار:

ضع بعض الاستعمالات غير الشائعة لهذه الأشياء:

١- استخدام الجريدة

٢- كوب الماء

٣- المشبك

مجموع الأفكار الكلية =

ثالثا : المرونة:

ضع بعض الاستعمالات العادية وغير العادية للأشياء الآتية:

١- علبة الكبريت

الاستعمالات العادية	الاستعمالات غير العادية

٢- علبة الفاكهة

الاستعمالات العادية	الاستعمالات غير العادية

٣- قلم الحبر

الاستعمالات العادية	الاستعمالات غير العادية

مجموع الأفكار للاستعمالات العادية =

مجموع الأفكار للاستعمالات غير العادية =

مجموع الأفكار الكلية =

رابعا: الأصالة:

ضع بعض الاستعمالات الشائعة لهذه الأشياء:

١- فرع الشجرة.

٢- حافر الماشية.

٣- الحبل.

مجموع الأفكار الكلية =

النتائج:

الحساسية للمشكلات	صفر-١	٢-٣	٤-٥فأكثر
وفرة الأفكار	صفر-٥	٦-١١	١٢-١٥ فأكثر
المرونة	صفر-٥	٦-١١	١٢-١٥ فأكثر
الأصالة	صفر-٥	٦-١١	١٢-١٥ فأكثر
درجة الابتكار والإبداع	منخفضة	متوسطة	عالية

المدار: بعد الاختبار السابق كيف أفكر بطريقة ابتكارية جديدة؟

المدير: الرغبة فى أن تكون مفكراً ابتكارياً لن تتم إلا بالتحدى والثقة بالنفس والإرادة، فإذا أردت أن تصبح مفكراً مبدعاً فعليك أن:

ترغب وتعقد النية على التفكير الابتكارى

كلنا يرغب فى أن يكون مبتكراً ولكن القليل منا هم الذين ينجحون فى ذلك، فمعظم الأفراد يؤكد أن تفكيره هو التفكير الوحيد الصحيح وليس لأى شخص قدرة على أن يعلمه أى جديد فى تخصصه، فهو راض عن نفسه، إذا كنت من هؤلاء فلا تكمل بقية الكلام.. أما إذا أردت أن تستكمل فاعلم أن المفكر المبدع هو الذى يستخدم التفكير بطريقة موضوعية ويعترف بخطئه ويسعى نحو من يعلمه أكثر.

تركز فى التفكير

لاحظ نفسك وأنت تأكل وتمشى وتتكلم وتفكر وكل شىء، ولاحظ الأفراد الآخرين من حولك. إذا لاحظت أنك - والآخرين - لا تفكر ولا تستخدم التفكير فى حياتك اليومية العادية فأنت لا تركز فى تفكيرك.



درب نفسك على أن تركز فى تفكيرك.

تتعلم كيف تفكر

أنت الآن فى مباراة نهائية إما أن تكون فائزاً أو خاسراً وأمامك فريق خصم قوى لديه مجموعة من المحترفين ليسوا لديك، ولكن ما لديك أنت هو الروح المعنوية العالية والرغبة الأكيدة نحو الفوز بالمباراة، نسق لاعبيك وعرف كل واحد منهم دوره فى المباراة وابتسم فى وجوههم فنحن جميعًا فى انتظارهم، وتذكر أن كل لاعب فى فريقك لا يقل عن زميله رغبة فى الفوز.

اللاعب الأول (حارس المرمى) طبيعة عمل المخ

أيها الحارس تذكر أن

	الفص الأيسر	الفص الأيمن
يتقن ما يلى:	اللغة- الكتابة - الحسابات - التحليل- الاستنتاجات المنطقية	الحدس- التنبؤ- التصور- الفن- التخيل- الرؤية التحررية

لا ننس أن نقطة ضعف حارس مرماك هى الصراع المستمر بين الجانبين نتيجة العلاقة الذهنية الشديدة.

اللاعب الثانى: نماذج التفكير الإنسانى خط الدفاع الأول

	التفكير الطبيعى	التفكير المنطقى	التفكير الرياضى
يتميز بـ	الأكليشهات - البديهيات- الخيال الفطرى.	تجنب أخطاء التفكير الطبيعى	تجنب أخطاء التفكير الطبيعى
نقطة ضعفه:	التكرار والروتين	يمنع توليد أفكار جديدة	يركز على الإطار أكثر من المضمون

اللاعب الثالث: التفكير الابتكارى والإبداعى

من مزايا هذا اللاعب :

- توفير بدائل عديدة لحل المشكلة.
- يتجنب التتابعية المنطقية.
- يتجنب عملية المفاضلة والاختيار.
- يبتعد عن النمط التقليدى فى التفكير.
- لديه القدرة على تعديل الانتباه إلى مسار فكرى جديد.
- لديه القدرة على المراوغة ومنع المهاجمين المنافسين من إحراز الأهداف أو الوصول إلى مرماه عن طريق سد كل الزوايا وفتح الطريق لمهاجمى فريقه.

الزاوية الأولى: التحول الفكرى

عن طريق البحث عن بدائل جديدة أو مسارات فكرية غير مطروقة كبدائل لأساليب التفكير التقليدية.

الزاوية الثانية: الاستمرار فى التفكير

من خلال بذل العقل جهدا ذاتيا ليصل إلى أفضل ترتيب ممكن للمعلومات تمكنه من الاستمرار فى التفكير باتباع نمط معين حيث يعمل العقل دائما على استخدام المعلومات التى تتدفق إليه من التسجيل والتشغيل والتذكير والاسترجاع.

الزاوية الثالثة: الرؤية الفكرية

بالخروج عن المألوف والمتوقع والتقليدى والمنطق فى التعامل مع معطيات الموقف تماما.

اللاعب الرابع: نمطك الشخصى

تعرف على نفسك، ما هو إدراكك للأمور وكيف تفسرها وكيف تستجيب للمعلومات وكيف تقيمها.

سألوا «ونستون تشرشل» عن سر نجاحه فقال: أن تعرف متى تتكلم ومتى تسكت ومتى تضرب ومتى تتراجع، ولكن أن تعرف قبل كل شيء أن تفكر.

اللاعب الخامس: تجنب القلق لاعب خط وسط مهزوز

القلق هو نقطة ضعف فريقك فاعرف أعراضها وتخلص منها واستبدل هذا اللاعب بآخر جرئ، فهذا اللاعب لديه عدة عيوب خطيرة إذا ظهرت استبدله فورا حتى ولم ينزل أحد مكانه فمجرد وجوده وسط زملائه مدمر جدا لباقى الفريق.

مظاهر القلق العضوية	مظاهر القلق الذهنية
- زيادة الوزن.	- الاحساس المستمر بعدم الراحة أو الاستقرار.
- فقد الشهية.	- عدم الارتياح المستمر مع الأسرة والزملاء و..
- التهاب وحرقان المعدة.	- الملل والاستياء الدائم.
- احساس بالإرهاق الدائم.	- تكرار الاحساس بعدم التوازم مع البيئة المحيطة.
- تقلصات عضلية.	

مظاهر القلق العضوية	مظاهر القلق الذهنية
- الإحساس بالامتلاء رغم عدم الأكل.	- التوتر والخوف المالى.
- طاقة عصبية زائدة تمنع اللاعب من الاسترخاء والراحة.	- الخوف الموحش من المرض والموت.
- ارتفاع ضغط الدم.	- الاحساس بالغضب المكتوم.
- عدم القدرة على النوم.	- عدم القدرة على الضحك من القلب.
- صداع متكرر.	- عدم الرغبة فى أخذ أجازات والانزعاج الداخلى كلما اقترب الأسبوع من نهايته.
- صعوبة التنفس.	- الخوف من الأماكن المغلقة، المرتفعات، أو وقوع الزلازل، أو الأصوات العالية.
- الإحساس بعدم الاتزان.	

اللاعب السادس: إياك و الرجوع للوراء خوفا من الهزيمة (خط وسط مدافع)

إذا ظننت لحظة أنك سوف تفشل وبالتالى عليك أن تضع كل فريقك عند مرماك فسوف تنهزم، وكلما تقدمت للهجوم واستعدت ثقتك بنفسك – مع تأمين المرمى – كلما تقدمت خطوة نحو الفوز وإياك و:

التوتر الشخصى الشديد (كن هادئا باردا)

الإخلال بالالتزام الشخصى (كن وفيا ملتزما مع نفسك).

حصر الرؤية فى المهمة المباشرة فقط (فكر فى كل شىء معا).

الاندفاع وراء منافسة الآخرين أكثر من السعى للتعاون معهم (تعاون وتعامل مع الغير).

العبارات الحادة والموجعة (فكر قبل أن تتهم الآخرين)

عدم الاستماع للآخرين (تذكر كيف كان يستمع الرسول ﷺ للغير).

التلهف على الحديث (لا تجعل كلامك يسبقك فتنزلق إلى غير رجعة)

أداء كل شيء بسرعة (الهدوء لا يشين أداء العمل).

الشعور بالذنب فى حالات الاسترخاء والعطلات (من حقك أن تحصل على الراحة وتنعم بها).

اللاعب السابع - إياك والصراع.. فقط تعلم كيف تدير الصراع (خط وسط مهاجم)

حتى يصبح صراع لاعبيك نحو الفوز منتجا وإيجابيا وفعالا وكذلك حتى لا يتصارع فريقك مع نفسه فانت تحتاج إلى مهارتين فى لاعب خط الوسط المهاجم.

المهارة الأولى: مهارة القدرة على تشخيص أسباب الصراع وكيفية التعامل معه باستراتيجية واضحة

المهارة الثانية: مهارة القدرة على تسوية النزاع الشخصى بين أعضاء فريقك وحسم الصراع حتى لايؤدى تدمير العلاقات الشخصية (سواء بين الفريق ونفسه أو بين الفريق ومنافسه)

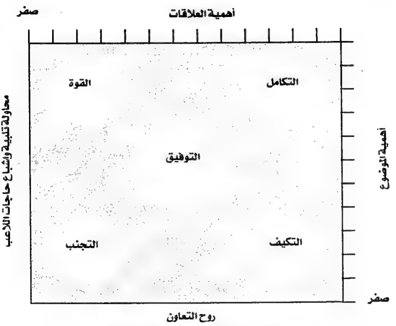
وتذكر أن:

مصادر الصراع: الاختلافات الفردية، القصور فى المعرفة والمعلومات، الخلل فى العمل، ضغوط البيئة.

بؤرة الصراع: سوء المعرفة، سوء التقديم والأهداف والمسئوليات، عدم التأكد، عدم الأمن.

اللاعب الثامن: أنسب البدائل للتعامل مع الصراع

استخدم واجعل لاعبيك يستخدمون مصفوفة الصراع فى التعامل مع المنافسين



محاولة تلبية واشباع احتياجات الطرف الآخر (المنافس)

المصدر: دليل الإدارة للتدريب والتنمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة ١٩٩٤.

اللاعب التاسع: احذر مصيدة التسلل «لاعب مهاجم فاشل»

منافسك قد لا يكون يعرف حجمك ولا إمكانيات لاعبيك لذا فهو يحاول أن ينصب لك مصيدة التسلل لتقع فيها فيعرف قدرات وحجم

وذكاء ودرجة استيعاب لاعبيك لخطتك فقد يحاول أن يقنعك بـ:

١- أنك متفوق عنه ودقيق وصاحب إنجاز خارق، وبالتالى تشعر بالرضا عن الذات وتفرط فيها وهنا لن تتقدم نحو النمو والأمام، أى لن تفوز عليه.

٢- أنك دائما فى المقدمة وتسبق الآخرين، وبالتالى تسعى نحو الفوز السريع مما يستلزم يقظة دائمة وضغوطا نفسية وجسدية عالية تفقد لاعبيك توازنهم بمرورالوقت..

٣- أنك وفريقك سوبرمان تحقق المعجزات، وبالتالى سوف تدرك أنك شخص غير عادى وعليه تدمر نفسك وفريقك وتحترق دون أن تحقق ما كنت تسعى إليه.

ركز فى المباراة الفكرية حتى لا تدمر نفسك.

اللاعب العاشر: استمتع بعملك وجدد طاقتك، مهاجم فى مربع العمليات،

يحتاج الفرد إلى المرح والدعابة وروح الطفولة والأحلام ليجدد بها طاقته للعمل فابحث فى محيط عملك ولاعبيك عما يشحن طاقتك وطاقتهم الجسمانية والذهنية.

وتذكر أن أولى هذه الشاحنات هى قوة الإيمان بالله وأنه هو المتصرف فى الأمور دون تواكل عليه ثم:

- **لا تنس أن بداخلك طفلا يصرخ «أريد أن ألعب».**

انطلق وتحمس لقضاء وقت ممتع وحر كما تتحمس فى عملك.

خصص وقتا للمرح فى نهاية كل يوم مع أسرتك أو أصدقائك أو إخوانك.

العب كطفل وتصرف كرجل ناجح.

اللاعب الحادى عشر، تم طرده من الفريق لأنه لم يلتزم بمبادئ التفكير الابتكارى الايجابى.



فكر بابتكار جديد
كيف ستعوض النقص فى صفوف
فريقك حتى تفوز بالمباراة
أم سوف تنسحب من الملعب

تذكر العقوبات التى تنتظرك وهى:

الإيقاف عن ممارسة التفكير الابتكارى مرة أخرى



أنت تحتاج إلى:

١- التفتح الذهنى والخبرة:

- حدد المجالات التى تفهم فيها جيدا.
- حدد ماذا أضفت لنفسك فى الفترة الأخيرة.
- أجب عما فعلته من أجل توفير ما تحتاج من معلومات.

٢- الدافع إلى الانجاز:

- حدد مستويات طموحك (فى العمل، على المستوى الشخصى، .....)
- حدد المستويات التى وصلت إليها فعلا.
- هل يمكنك تحديد الفجوة بين مستوى طموحك وبين ما تم إنجازه فعلا.

حاول وتقدم ولا تيأس

٣- القدرة على التخيل والتذكر:

- سجل أساليب جديدة تفيدك فى عملك أو حياتك الخاصة
- هل لديك اقتراحات جديدة لتعديل أهدافك؟
- ماذا فعلت لتنمية قدراتك التأملية؟
- حدد أهم ثلاث مشكلات تواجهها (فى العمل، على المستوى الشخصى، ....)
- أنت تحتاج إلى معلومات قديمة، ارجع بذاكرتك إلى الوراء ثم اكتبها

٤- القدرة على التميز:

- هل أنت ترى فى نفسك مميزات عن الآخرين فى:
- قدراتك .
- شخصيتك

- أعد اكتشاف نفسك (من أنت الآن؟)
- فى النهاية بعد أن تكون متميزا سوف تصل إلى:
- أنت الآن وصلت إلى ما كنت تصبو إليه ما هو حلمك الجديد القادم

كيف ستصل إليه؟

المدار: إذا ابتكرت شيئا جديدا، هل من الممكن أن يرفض من داخلى وممن حولى؟

المدير: أنت كفرد مبتكر تسعى دائما نحو الأفضل ولكن قد تجد يوما من يرفض ابتكارك، فتقل قدرتك على استثمار وتنمية ذاتك وعدم الرغبة فى تقديم الجديد، وقد يكون الرفض من جانبك دون أن تشعر فكيف لك أن تعرف ذلك؟

عوامل الرفض هذه تتشكل فى خمس مجموعات:

مجموعة الرفض الأولى:

العقل

أنت كمفكر يتضمن تفكيرك العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل ومع أن كلا من هذه العمليات يتميز بخصائص معينة بين بعضها البعض إلا أنها فى نفس الوقت تتشابه وتتداخل فى خبرات الفرد وفى استجاباته العقلية.

ويعتبر الإدراك الحسى الدعامة الأولى للمعرفة الإنسانية ويعنى إعطاء معنى للمحسوسات أو المثيرات المختلفة (المدركات)، ومن المتوقع أن

تلعب الخبرة السابقة للفرد دورا هاما فى تحديد هذا المعنى من حيث الوضوح والدقة ولكن كثيراً ما يتعرض إدراكنا للآخرين والأشياء من حولنا لبعض المشكلات مثل:

أ- خطأ الإدراك: حيث نرى فى الفرد أو الشىء صفة ليست موجودة فيه فعلا.

ب- خداع الادراك: حيث نتخيل شيئا لا وجود له.

جـ- ضيق الإدراك: حيث نرى الأشياء ناقصة أو لا ندرك كل أبعادها.

ومن جانب آخر تتأثر القدرة على الابتكار بضعف القدرة على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار التفكير فى حدود ثابتة لا يمكن الخروج عنها.

مجموعة الرفض الثانية:

الانفعالات

تحتاج وأنت تبتكر بجانب القدرات العقلية إلى توافر عدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتى والميل للمخاطرة والاستقلال فى التفكير.

والانفعالات لها قوة دافعة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال، ويخفض من حدة التوتر الذى يسببه، ولكن المغالاة فى انفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب فى رفضك للابتكار حيث إن الخوف يقيد تفكيرك ويمنعك من السعى وراء الجديد ويجعلك منطويا

على نفسك ويؤدى إلى اختلال تكيف الفرد وسوء صحته العقلية ونقص ثقته بنفسه.

مجموعة الرفض الثالثة:

الدافعية

يتأثر المبتكر بمجموعة من العوامل التى تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية له نحو مباشرة ما يقوم به من عمل، وهى التى تدفعه إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهارات فى المجال الذى يبحث فيه، وهى التى تدفعه أيضا إلى التفكير واكتشاف ما قد يوجد فى هذا المجال من أوجه قصور وضعف ومن ثم التفكير فى الجديد والتعبير عنه. ويؤدى عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى رفض الابتكار ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة، وإذا كان الجزاء المقدم مقابل الفكرة الجديدة غير عادل أو لا يتناسب مع الجهد المبذول فالاحتمال الكبير أن يصاب الفرد بالإحباط ويقلع عن سلوكه الابتكارى.

مجموعة الرفض الرابعة:

التنظيم

إذا كان مديرك فى العمل أو والداك أو زوجتك أو زوجك لا يسمح أى طرف فيهم لك بالاشتراك فى مناقشة أوضاعك على اختلافها، والمساهمة فى رسم خططك ودورك فيها بشكل مفصل ودقيق، فسوف يقودك هذا

إلى رفض ابتكارك من نفسك وكذلك هم فسوف يتهربون من المسئولية.

مجموعة الرفض الخامسة:

البيئة

إذا كنت تعيش فى بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد فى التفكير والسعى نحو الجديد، ولا تتسرع فى إصدار الأحكام وتشجع القدرات الفردية والجماعية لمصلحة المجتمع كله، فسوف يساعدك هذا على مزيد من تقديم الجديد.

أما إذا كانت البيئة تخضع للعادات والتقاليد والعرف، تضغط على من يفكر، تقسو على من يحيد عما تراه الجماعة وما تتوقعه منه فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التى يتوقعها منه الآخرون، وبالتالى يتجنب التفكير فى أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

ما رأيك الآن فى نفسك فيمن حولك؟

هل تشكل مع نفسك ومع من حولك مجموعة للرفض والتصدى لأى جديد.

لك أن تعرف ذلك من التالى:

المدار: (مقاطعًا) اختبار مرة أخرى؟

المدير: نعم هيا بنا

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية بدقة ثم ضع دائرة حول الدرجة التى تتفق مع وجهة نظرك أو تنطبق على سلوكك أو تصرفاتك[1].

(١) المهارات القيادية والعمل الجماعى، برنامج تدريبى، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

العبارة	لا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
١- يبحث مديرك فى العمل باستمرار عن البدائل المعروفة والمعتادة	١	٢	٣	٤	٥
٢- أدرك جيدا معظم متغيرات المواقف التى أتعرض لها	٥	٤	٣	٢	١
٣- أميل إلى مسايرة الآخرين فى أفكارهم وآرائهم	١	٢	٣	٤	٥
٤- أخاف أن أظهر أمام الآخرين بمظهر الغباء وأخشى نقدهم لى	١	٢	٣	٤	٥
٥- أحرص على قبول الأعمال التى فيها تحد لقدراتى	٥	٤	٣	٢	١
٦ - يقسو مجتمعنا على من يحيد عن عاداته وتقاليده	١	٢	٣	٤	٥
٧- تعجبنى السرعة فى التقييم والحكم على الأشياء	٥	٤	٣	٢	١
٨- أستطيع أن أتعامل بحرية مع المفاهيم والأشياء	٥	٤	٣	٢	١
٩- يحترم مجتمعنا حرية كل فرد فى التفكير والتعبير	١	٢	٣	٤	٥
١٠- أنسى أسماء الناس والشوارع والمدن الصغيرة	١	٢	٣	٤	٥
١١- تركز شركتى على استقرار العلاقات فيها لفترة طويلة	١	٢	٣	٤	٥
١٢- يميل رئيس مجلس الإدارة إلى تركيز السلطة	١	٢	٣	٤	٥
١٣- أسيطر على خيالى ولا أدعه يسبح بعيدا	١	٢	٣	٤	٥
١٤- أميل إلى حيث الاستطلاع ومعرفة كل ما يدور حولى	٥	٤	٣	٢	١
١٥- أثق إلى حد كبير فى قدراتى وخبراتى	٥	٤	٣	٢	١
١٦- أحب أن أتحمل المخاطرة ومواجهة الأمور الصعبة	٥	٤	٣	٢	١
١٧- أتحمس لأفكارى وأبذل أقصى جهد لتحقيقها	٥	٤	٣	٢	١
١٨ اعتقد أن العمل الجاد عنصر أهم من الحظ لتحقيق النجاح	٥	٤	٣	٢	١

العبارة	لا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
١٩- يربى مجتمعنا أطفاله على أساس مبدأ الوصاية الفكرية	١	٢	٣	٤	٥
٢٠- استطيع أن أكتشف أوجه القصور والضعف فى الأشياء	٥	٢	٣	٢	١
٢١- اعتمد على بديهيتى وإحساسى بالصح والخطأ عند حل مشكلة ما	١	٢	٣	٤	٥
٢٢- أتمتع بالقدرة على الربط بين الأشياء وتصور علاقات جديدة بينها	٥	٤	٣	٢	١
٢٣- يركز مديرى بدرجة كبيرة على اللوائح والقواعد والإجراءات	١	٢	٣	٤	٥
٢٤- يتيح مجتمعنا للأفكار الجديدة فرصة الاختبار والتجريب	٥	٤	٣	٢	١
٢٥- أحرص تماما على معرفة التفاصيل الدقيقة للأشياء	١	٢	٣	٤	٥
٢٦- تخصص شركتى مبالغ كافية للبحوث والتطوير والابتكار	٥	٤	٣	٢	١
٢٧- تشجع شركتى العاملين فيها على التعبير عن آرائهم بحرية وصراحة	٥	٤	٣	٢	١
٢٨- تحرص وسائل الإعلام على توسيع آفاقنا الفكرية	٥	٤	٣	٢	١
٢٩- أدت كثرة القيود فى العمل واللوائح إلى تحول العاملين إلى أداة للتنفيذ	١	٢	٣	٤	٥
٣٠- يحرص مديرى فى العمل على تطبيق أساليب عديدة					

العبارة	لا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
للحصول على أفكار العاملين	٥	٤	٣	٢	١
٣١- تنتابنى الحيرة عندما أفكر فى حل مشكلاتى	١	٢	٣	٤	٥
٣٢ أتميز بارتفاع مستوى طموحاتى وآمالى	١	٢	٣	٤	٥
٣٣- أخاف أن أعمل بصورة منفردة	١	٢	٣	٤	٥
٣٤- أومن تماما بان من فات قديمه تاه	١	٢	٣	٤	٥
٣٥- يصر رئيسى فى العمل على تنفيذى للعمل طبقا لتعليماته وتوجيهاته	١	٢	٣	٤	٥
٣٦- أفضل أن أخلو بنفسى بعيدا عن الناس.	٥	٤	٣	٢	١
٣٧- أشعر بقلق وتوتر شديد عندما أواجه مشكلة فى العمل.	١	٢	٣	٤	٥
٣٨- أصر على تجاوز الصعوبات التى تعترض تحقيق أهدافى	٥	٤	٣	٢	١
٣٩- تحدد اللوائح والتعليمات فى عملى دور كل فرد بشكل مفصل ودقيق.	١	٢	٣	٤	٥
٤٠- أضحى براحتى فى سبيل الحصول على أهدافى	٥	٤	٣	٢	١
٤١- أخشى أن أفقد عملى إذا حدث تغيير فى الإدارة	٥	٤	٣	٢	١
٤٢- يحترمنى مديرى جدا ويقدر الدور الذى أقوم به	٥	٤	٣	٢	١
٤٣- أشعر بأننى فى الوظيفة التى تتفق مع قدراتى وميولى	٥	٤	٣	٢	١
٤٤- تعمل شركتى على تنمية ملكة الابتكار لدى العاملين بها	٥	٤	٣	٢	١
٤٥- أفخر بانتمائى لشركتى ولدى ولاء كبير لها	٥	٤	٣	٢	١

العبارة	لا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
٤٦- تطبق شركتى نظاما فعالا لتحفيز العاملين على الابتكار	٥	٤	٣	٢	١
٤٧- يحرص مجتمعنا على الانفتاح العلمى على خبرات العالم المتقدم	٥	٤	٣	٢	١
٤٨- يسود فى مجتمعنا قيم الانضباط والعمل الشاق.	٥	٤	٣	٢	١
٤٩- يفتقر مجتمعنا إلى القيادات المؤمنة بالابتكار.	١	٢	٣	٤	٥
٥٠- يؤمن أفراد مجتمعنا بفكرة الابتكار.	٥	٤	٣	٢	١

الآن: سجل فى الجداول التالية الدرجة التى أعطيتها لكل عبارة من العبارات السابقة:

الرفض العقلى	
مسلسل العبارة	الدرجة
٢	
٧	
٨	
١٠	
١٣	
١٤	
٢٠	
٢١	
٢٢	
٢٥	
مجموع الدرجات	

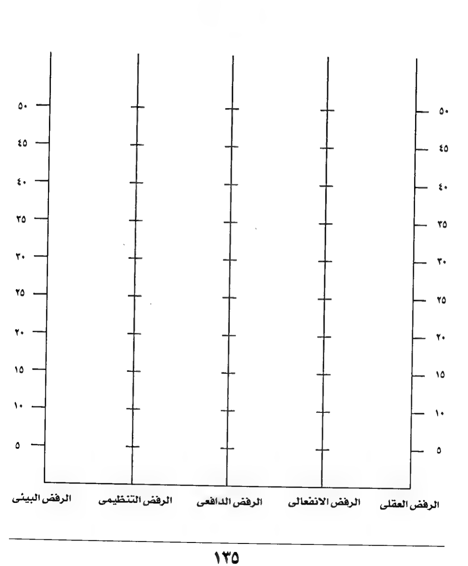
الرفض الانفعالى	
مسلسل العبارة	الدرجة
٣	
٤	
١٥	
١٦	
٣١	
٣٣	
٣٤	
٣٦	
٣٧	
٤١	
مجموع الدرجات	

الرفض الدافعى	
مسلسل العبارة	الدرجة
٥	
١٧	
١٨	
٣٢	
٣٨	
٤٠	
٤٢	
٤٣	
٤٥	
٤٦	
مجموع الدرجات	

الرفض التنظيمي	
مسلسل العبارة	الدرجة
١	
١١	
١٢	
٢٣	
٢٦	
٢٧	
٣٠	
٣٥	
٣٩	
٤٤	
مجموع الدرجات	

الرفض البيئي	
مسلسل العبارة	الدرجة
٦	
٩	
١٩	
٢٤	
٢٨	
٢٩	
٤٧	
٤٨	
٤٩	
٥٠	
مجموع الدرجات	

انقل مجموع درجات كل جدول من الجداول السابقة وسجله فى مكان على الشكل التالى :


٥٠
٤٥
٤٠
٣٥
٣٠
٢٥
٢٠
١٥
١٠
٥
الرفض العقلى
الرفض الانفعالى
الرفض الدافعى
الرفض التنظيمى
الرفض البيئى

المدير: هل عرفت الآن لماذا يرفض ابتكارك؟

هل عرفت من سوف تواجهه؟

سل نفسك أولا:

هل سوف تواجه كل العالم المغلق ليجد ابتكارك طريقه نحو الشفافية؟

المدار: أخشى أن أصاب بنوع من الفتور والملل فماذا أفعل؟

المدير: ألعب وابتكر.

المدار: ألعب وأبتكر: كيف يتم هذا؟

المدير: أقول لك:

أولاً: إذا كنت منفرداً: (١)

١ - **العب الأدوار:** وفيها يمكنك أن تتقمص الدور الذى ترغب فى القيام به وتصرف كصاحب الدور، وبالتالى سوف يساعدك هذا على تنمية خيالك دون التقيد بأية قيود.

ولك أن تتصور أنك.. ..

فلتكن شخصا آخر هو.. ..

ماذا فعلت.. ..

ياه.. هذا جميل حقًا من هو الشخص التالى فى الدور القادم؟

(١) فاروق السيد عثمان، بناء مهارات التفكير الاستراتيجى فى مجال الإدارة - ضرورة عصرية ورؤية مستقبلية، الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة، مؤتمر إعادة بناء المؤسسات العربية - خطة عمل للمستقبل، القاهرة ١٩٩٦.

٢- **عالج نفسك نفسيا**: يمكنك استخدام العلاج النفسى فى تعديل بعض سمات شخصيتك إذا كانت تعوق ظهور الابتكار أو الإبداع لديك ونموه، فبالعلاج النفسى يمكن أن يتحكم الشخص فى معدل فشله بما لا يعوقه عن العمل أو يتخلص من بعض الحيل الدفاعية التى تقف حائلا بينه وبين إنجاز الأعمال الجديدة.

٣- **عدل اتجاهك**: استخدم النماذج والتقليد والتعلم حتى تستطيع أن تعدل اتجاهاتك ومن هذه الاتجاهات تنمية الوعى بالإبداع والابتكار وعدم الخوف من كل ما هو جديد.

٤- **احصر الخصائص**: حدد الخصائص الأساسية للفكرة ثم عدل كل خاصية بأكثر من طريقة، وبعد استعراض كل الخصائص والتعديلات يمكنك تقييم ما توصلت إليه لاختيار أفضل التعديلات المقترحة تمهيدا لوضعها موضع التنفيذ.

٥- **استخدم أسخف فكرة**: كلما استطعت أن تعدد استخدامات شىء ما كان لديك المقدرة على إبراز جديد تماما لنفس الشىء، فما بالك إذا أظهرت فكرة سخيفة مثل كيف يعمل سلكان ما؟ وكان من ضمن أسخف استخدام هو إمساكها بالأسنان ومع مزيد من التركيز أمكن التوصل إلى خيوط تنظيف الأسنان.

ثانيا: إذا كنت عضوا فى فريق العمل:

١- تآلف الأشتات:

تخيل أنك قائد لفريق وقمت بعرض مشكلة ما على فريقك وطلبت منهم أن يعرضوا أفكارهم بشأنها وذلك من خلال التمثيل وتقمص

الشخصيات واستخدام الرموز.

دورك الآن أن تقوم بالتنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التى لايبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما وتقييمها مثل:

اللعب بالكلمات والمعانى والتعريفات.. كلمة «افتح» أدت إلى اكتشاف «الفتاحة».

اللعب بالمبادئ العلمية ودراسة جدواها.. تصور أن الماء يندفع إلى أسفل أدى إلى اكتشاف «المضخة».

اللعب بالاستعارات.. حركة عد الأصابع أدت إلى اكتشاف «الحفار».

٢- العصف الذهنى:

- أنت هنا القائد، مهمتك الحصول على أكبر عدد من الأفكار من الأفراد فى وقت قصير، اعرض عليهم المشكلة واطلب منهم أن يدلوا بأكبر عدد من الأفكار من أجل حلها.

وتذكر أن:

وتذكر أن: الكم يولد الكيف

لا تحكم الآن على قيمة الأفكار المقدمة الآن.

وعندما ترغب فى حل مشكلة عن طريق العصف الذهنى لابد من:

أولا: صياغة المشكلة.

ثانيا: إعادة صياغة المشكلة مرة أخرى ومن وجهة نظر مختلفة.

ثالثا: لا تضع قيودا على التفكير ودع الفرد يفكر بحرية ويندفع بخياله وأحلامه.

رابعا: تقييم وتنمية الأفكار فى نهاية الجلسة.

٣-القائمة المعدة مسبقًا:

أمامك مشكلة ما وتحتاج إلى طريقة مبسطة لتوليد الأفكار، هنا يمكنك أن تعد قائمة بكل بند تحتاج إلى تغييره بطريقة محفزة على التفكير.

مثال ذلك: تواجه مشكلة فى ترويج سلعتك أو خدمتك

هل يمكنك استخدام سلعتك أو خدمتك فى أغراض أخرى؟

ما هى؟

هل يمكنك تعديل بعض مواصفات السلعة أوالخدمة؟ (جودة أو مظهر نهائى أو تخفيض تكاليف أو..... أو كل ذلك معا) كيف؟

هل يمكنك تطويع سلعتك أوخدمتك حتى تناسب مجالا جديدا؟

(استخدام الشاى هل يناسب فى الدواء، لو أضفنا إليه ملحا كيف يستخدم؟ ماذا لو صنعنا الشاى من الكركديه وأضفنا إليه خشب الصندل..)

هل يمكن إضافة عنصر جديد لسلعتك أو خدمتك؟

هل يمكن أن تخفض من حجم الخدمة أو تصغر حجم المنتج الحالى؟

هل يمكنك أن تحل عنصر بعنصرا آخر؟

هل يمكنك أن تعكس أجزاء السلعة أو الخدمة وقلبها رأسًا على عقب؟

هل يمكنك أن تدمج عناصر جديدة وتصنع تكوينات أخرى غير الأولى فى المنتج وتعدل من خدمتك؟

(خدمة الدواء وتوصيلها إلى المنازل بالدراجة البخارية مثل ماكدونالدز وكنتاكى)

المدير: سأسأل انا سؤالا هل قتلت أحدا من قبل؟

المدار: لا، لا بالتأكيد.

المدير: ما رأيك لو قتلت مبتكرا.

المدار: أقتل، لا أريد أن أقتل أحدا.

المدير: لا تخاف سأشرح لك:

إذا أردت أن تقتل مبتكرا أو مبدعا فماعليك إلا أن تضع العراقيل والحواجز فى طريقه، هذه العراقيل والحواجز سوف تقلل من قدراته على استثمار قدراته فى تقديم الجديد، وقد يساعدك الحظ فيريد هو نفسه أن يقتل ذاته.

لا تنس. . . . أنت تريد أن تقتل مبتكرا.

ضع أمامه:

- نمطا إداريا تقليديا.
- مركزية فى السلطة.
- سوء نظم الاتصالات.
- إنعدام روح الفريق.
- عدم تدفق وانسياب المعلومات.
- تنازع السلطات والمسئوليات وعدم توازنها معا.
- عدم وضوح الواجبات.
- التمسك الجاف باللوائح والقوانين.
- عادات وتقاليد وأعراف لا أصل شرعى لها ولا دين سماوى.
- التعلق بأهداف حضارية بالية.
- عدم مواكبة التغيرات البناءة.
- نشر الآفات والأمراض النفسية فى نظم التعليم والأسرة والعمل.
- سوء استخدام الوقت.
- انتشار الفساد.
- تفصيل القوانين فى ضوء الميول الذاتية والرغبات الاجتماعية.
- الأنانية المفرطة.
- كثرة الأفواه وقلة الموارد.

■■ طلب السلطة من أجل السلطة.

المدير: الآن جاء دورك كيف تقتل نفسك كمبتكر بعشرين طريقة؟

المدار: قتل مرة أخرى.

المدير: نعم قتل مرة أخرى تقتل نفسك عن طريق:

■■ الخوف من الفشل.

■■ عدم الثقة فى النفس.

■■ قلة المعرفة.

■■ نقص الخبرة.

■■ التراجع والانسحاب.

■■ النمط التقليدى فى الأداء.

■■ الخوف من الجديد.

■■ الصراع مع الآلة.

■■ النزاع الهدام.

■■ الضغوط غير المرغوب فيها.

■■ السكون.

■■ عدم القدرة على حل المشكلات.

■■ اليأس.

■■ عدم الطموح.

■■ ضعف الإدراك للأمور.

■■ انعدام روح الإقدام والمبادرة.

■■ الاعتمادية بمعنى عدم الاستقلال.

■■ التشاؤم.

■■ القولبة الذهنية.

■■ السطحية فى معالجة الأمور.

المدير: كيف تكتسب سمات وصفات المبتكرين؟

المدار: هذا هو الكلام وليس القتل، كيف لى هذا؟

المدير: اسمع واستوعب ما أقوله لك:

■■عليك بالاعتماد على الله عز وجل والتوكل عليه.

■■ الصدق والتمسك بالقيم والمبادئ.

■■ اليقظة بمعنى الدراية بمجريات الأمور، ومعرفة ما يدور من حولك ولا نقصد بذلك التجسس وإنما القصد هنا هو الفطنة والبداهة.

■■ الاعتماد على النفس والاستقلالية.

■■ التفكير الجدى وليكن خيالك خصبا.

■■ اقتناص الفرص المجدية مع حسن احتساب المخاطر والتعامل معها.

■■ التأهب والمبادرة والأخذ بزمام الأمور.

■■ سرعة التكيف مع الأوضاع.

■■ حسن معالجة الضغوط غير المرغوب فيها لتجنب الإحباط والانتكاس والتراجع وأحلام اليقظة.

■■ الموضوعية فى علاج المشكلات والحكم على الأمور.

■■ الحرص على زيادة المعرفة واكتساب المهارات.

■■ الاهتمام بالكليات دون النظر إلى الجزئيات.

■■ التجديد الهادف المستمر.

■■ المرونة مع التخلص من القوالب الذهنية فى معالجة المشكلات.

■■ الإصغاء النشط للآخرين.

■■ النظرة التفاؤلية العملية بمعنى البعد عن التشاؤم.

■■ القراءة والإطلاع المستمر فى مجال التخصص والمجالات ذات العلاقة.

■■ الوعى بالهدف المطلوب تحقيقه – لا غموض ولا تردد – والمثابرة على تحقيقه.

■■ الثقة بالنفس والإيمان بالقدرات الممنوحة والاستعاذة بالله من الغرور.

تذكر أن الشخص الروتينى:

• جامد • منطو • سلبى • اعتمادى
• متنافس • موضوعى • ملتزم

عندما يفكر

- يخشى أن تكون أفكاره سخيفة.
- يحسب تكاليف كل فكرة جديدة.
- يتخيل نفسه وقد فشل.
- يتكلم دائماً مع المتشائمين.

عندما يستمع

- يبدأ بالنقد أو التقييم.
- يحكم على الأفكار الجديدة فى ضوء تجارب الماضى.
- يتخيل الفكرة وقد فشلت.
- يقلل من الفكرة مهما كانت كبيرة.

واعلم أن الشخص المبتكر:

• مرن. • متفتح. • إيجابى. • استقلالى.
• متعاون. • ذاتى. • متحرر فى التفكير

عندما يفكر

- لا يخشى أن تكون أفكاره سخيفة.
- لا يحسب تكاليف تنفيذ أفكاره فسوف يفكر مرة أخرى فى تخفيضها.
- لا يتخيل نفسه وهو يفشل فى التنفيذ.
- لا يتكلم مع المتشائمين وإنما يسعى نحو المتميزين ويحاورهم.

عندما يستمع

- لا يبدأ بالنقد أو التقييم.
- ذهنه وتفكيره فى المستقبل وينسى تجارب الماضى الفاشلة.
- يتخيل الفكرة وقد نجحت.
- لا يقلل من أى فكرة مهما كانت بسيطة أو تافهة.

وأخيرا..

١- اختر الوقت المناسب لك (وليكن بعد صلاة الفجر حيث بداية اليوم الجديد).

٢- نم مصادر أفكارك وابحث دائما عن مصادر جديدة.

٣- لا تخف من العمل بمفردك فكثير من الأفكار الجديدة يأتيك وحيدا.

٤- لا تقلق على ضياع الأفكار.

٥- لا تقلق بالنسبة لآراء الآخرين فيك.

٦- كن يقظا متنبها للتغيرات من حولك.

٧- تنبه للمشكلات وافتح عينيك وعقلك.

٨- اكتسب عقل النحلة (اجمع أفكارك من كل سبيل كالنحلة تدور حول كل الزهور).

٩- استعد للأفكار الجديدة (تعلم الاسترخاء ثم اعمل من جديد).

١٠- تعلم أن تتوقف عن أخطائك (حددها وعالجها ولا تكررها).

المدار: يحضرنى سؤال أليس الوقت وتنظيمه هاما فى هذا الأمر؟.

المدير: بالتأكيد.

المدار: إذن فقد عرفت الحوار القادم.

المدير: هيا بنا نحو الوقت ومهارات تنظيمه، بالتحديد إدارة وقتك.

المدار: هيا بنا.



الحوار الخامس:

إدارة الوقت





قد تكون أحد اللذين لا ينجحون فى إنهاء أعمالهم وواجباتهم فى أوقاتها المحددة وقد تكون ناجحاً جداً فى تنظيم وقتك .. فأنت أعلم بحالك ولكن أعلم أن الوقت هو الحياة فمن هو المستثمر لوقته والمخطط له؟ وما هى مضيعات الوقت؟ ولماذا نقوم بتسويف أعمالنا وكيفية القضاء على هذا التسويف والتأجيل؟ هذا هو حوارنا عن إدارة الوقت..

المدير: مبدئياً اعلم أن الوقت هو الحياة وهو أغلى ما تملكه.

المدار: أعرف ذلك ولكن كيف يتسنى لى إدارة وقتى؟

المدير: اسأل نفسك أولاً هذه الأسئلة(١).

- هل تقضى وقتاً أكبر مما يجب فى مكان ما: فى عملك، فى منزلك، مع الآخرين، ...؟
- هل تقضى وقتاً أكثر من اللازم بمفردك؟ وهل تقضى هذا الوقت فى مسائل روتينية؟ خاصة بالماضى أم فى تفكير ابتكارى حى؟
- هل تقضى وقتاً أكثر من اللازم مع أشخاص؟

من هم؟ هل يجب أن تقابلهم؟ من هم الذين يجب أن تمتنع عن مقابلتهم أو تخفض عدد مرات مقابلتك لهم؟

- هل تقضى وقتاً مع رئيسك أكثر من الذى تقضيه مع مرؤوسيك؟

ومن يحتاج منك جهودك أكثر رئيسك أم مرؤوسوك؟

(١) إدارة الوقت، برنامج تدريبى، المركز الدولى للاستشارات.

- هل تقضى وقتًا كثيراً فى مناقشات ولماذا؟
- هل لأنها مناقشات طويلة بطبيعتها أم هى صراع حول سلطات أم بسبب عدم تحديد السلطات والمسئوليات أم لماذا أيضاً؟
- هل تقضى وقتًا أكثر من اللازم فى أعمال ورقية روتينية؟.
- هل الوقت الذى تقضيه فى مكالمات تليفونية أكثر من اللازم.
- هل الوقت الذى تنفقه فى مسائلك الشخصية أو فى مسائل لا تستحق اهتمامك أكثر من اللازم.
- هل .... وهل.....

أنت الذى يمكنك وبنفسك معرفة نقاط ضعفك فى توزيع وإدارة وقتك.

المدار: أنا أعلم أن الوقت:

- نادر ندرة مطلقة
- لا يمكن ادخاره.
- لا يمكن شراؤه.
- لا يمكن تخزينه.
- يتم استهلاكه لحظة إنتاجه
- لا يمكن زيادته.

المدير: وماذا أيضاً؟

المدار: أعلم أيضاً أنه:

١ - لا يمتلك أى فرد أكثر من (٢٤) ساعة فى اليوم، (١٦٨) ساعة فى الأسبوع، (٨٧٦٠) ساعة فى السنة.

٢ - يتميز الوقت بأنه لا ينتظرك حتى تستخدمه، فإما أن تدعه يمر أو تستخدم كل دقيقة منه.

٣ - الوقت شيء محدد، يتميز من حيث المرونة بالجمود لا يمكن تطويله بالشد «ليس أستك مطاطا».

٤ - كلنا متساوون من حيث كمية الوقت التى تتوافر لأى منا ولكننا نختلف فى كيفية استخدامه.

٥ - لا يمكن تخزين الوقت لاستخدامه فى المستقبل، فلا يمكن ادخاره.

٦ - لا يمكن تعويض الوقت، فاليوم الذى يضيع لا يمكن تعويضه.

٧ - ليست هناك «عينات مجانية» للوقت كل دقيقة لها تكلفة حقيقية.

٨ - الوقت له تكلفة، يمكن حسابها على أساس أجر الدقيقة الواحدة على مدى السنة.

٩ - إن من يسيء استخدام وقته لا يهدر ويضيع وقته فقط، وإنما يهدر وقت الآخرين أيضاً.

١٠ - أثبتت الأبحاث الإدارية، أن الشخص الفعال يتميز بأنه يدير وقته بنجاح.

المدير: بالتأكيد هذه معان طيبة ولكن المهم هو ما هى اتجاهاتك نحو الوقت؟

المدار: اتجاهاتى نحو الوقت - كيف؟

المدير: إن مشكلة تنظيم وقتك وإدارته لا تختلف عن أى مشكلة إدارية أخرى قد تواجهها كل يوم وكل ساعة.. وبالتالى عليك أن تخضعها للأسس والمبادىء العلمية التى سبق وأن تكلمنا عنها من قبل بالإضافة إلى تخطيط وتنظيم ورقابة هذا الوقت[١].

(١) برنامج المديرين، برنامج تدريبى، شركة الخبرات الدولية المتكاملة.

المدار: هل من مزيد؟

المدير: إن الأشخاص الناجحين هم الذين يستثمرون وقتهم المتاح فى القيام بالأشياء والأعمال الأكثر أهمية، وهم الذين يخططون وينظمون وقتهم المتاح، وهم الذين يسيطرون على العوامل التى قد تتسبب فى إهدار هذا الوقت أو ما قد يعترض جدول أعمالهم وذلك بالقول « لا » أو « بالاعتذار » عند اللزوم، وهم أيضًا الذين يقومون بالتفويض المناسب، حتى لا يضيع وقتهم فى الأعمال الروتينية، أو فى الأعمال التى لا تتفق وطبيعة عملهم.

فتنظيم وإدارة الوقت أمر ضرورى لتحقيق النجاح فى عملك والأمر متروك لك .. فالوقت وقتك... وهو يرتبط بشخصك فى المقام الأول، فإذا ما تفهمت المبادىء الأساسية لإدارة الوقت وحاولت تطبيق هذه المبادىء عمليًا.. وتحملت المشقة فى تحويل هذه المبادىء إلى عادات... فبالطبع سوف تزيد من فرص النجاح فى عملك... وتزيد من درجة تحقيق الرضاء والنجاح الشخصى، وفى إهمالك لمثل هذه المبادىء أو سوء استخدامها سيترتب عليه الشعور دائمًا بضغط الوقت وتهديده... والشعور دائمًا بأنك مرتبك... مشتت... غير منظم... غير راض... بل وأحيانًا كأنك تدور حول نفسك ولا تتمكن من إنجاز كل شىء كما ترغب.

إن وقتك كمسئول (حسب مسئولياتك وتنوعها) ليس ملكًا لك وحدك بل هو أيضًا ملك الآخرين الذين يتوقعون منك القيام بأدوار محددة، فهو ملك أصحاب رأس المال والمساهمين وملك الرؤساء والمرؤوسين لك، وملك العملاء، وملك المجتمع الذى تعمل فى إطاره

(حسب تخصصك) فالوقت له قيمته بالنسبة لك والواجب عليك أن تحسن استخدامه استخداماً أمثل.

وربما يكون وقت بعض الناس رخيصاً نسبياً لأنهم لا يقومون بأعمال أو أنشطة منتجة، أو ربما يميل بعضهم إلى تضييع الوقت لشعورهم بالملل ولعدم وجود ما يمكن عمله.

إن عاداتنا وتقاليدنا وكذلك العلاقات الشخصية والعائلية تشكل فى كثير من الأحيان ضغوطاً لا يمكن التقليل من آثارها على الوقت المتاح للعمل. وتزداد حدة هذه المشكلة خاصة فى المجتمعات العاطفية التى يكثر فيها السؤال والاطمئنان عن الصحة وأحوال الأسرة حتى فى مكان العمل، أو تطول فترة « الدردشة » أو تجرى أصول الضيافة (من تقديم شاى أو قهوة... إلخ) فى مكان العمل. أو عدم القدرة على القول « لا »... لزيارات مفاجئة مخططة أو تليفونات عارضة.

ومما لا شك فيه أن الحرص على عنصر الوقت وترشيد استخدامه هو السبيل إلى التقدم للمجتمعات الإنسانية. فقليل من الدول هى التى تحرص شعوبها على الوقت.. وليس صدفة أن تلك الدول هى الأكثر تقدماً. إن هناك بالفعل ارتباطاً واضحاً بين مدى التخلف الذى تعانى منه دولة ما وبين نسبة الضياع فى الوقت الذى يتسبب فيه المواطنون فى هذه الدولة، أو سوء استخدامهم لهذا المورد الهام.

وربما كان الوقت من أهم الموارد المتاحة لك والتى يجب عليك أن ترشد استخدامه لتتمكن من الوصول إلى الإدارة الناجحة.

مرة أخرى إن إدارة وقتك بالطريقة الصحيحة، هى الطريق لنجاحك فى عملك وتحقق الرضاء عن حياتك التى تعيشها. ففى إدارة الوقت:

- تحقيق لأكبر عدد ممكن من الإنجازات فى العمل.
- الشعور بالرضاء وتحقيق الذات.
- التوفيق بين العمل وحياتك الخاصة.
- تنظيم وحسن استغلال الجهود المبذولة.
- تجنب الازدواج والارتباك والتخبط.
- القدرة على القيام بالأدوار المتعددة الواجب القيام بها فى العمل، والأسرة والنادى.. إلخ.
- تجنب ضياع جزء من هذا المورد ذى القيمة والندرة.
- إرضاء رؤسائك ومرؤوسيك فى العمل.
- فالوقت وقتك.. وتنظيمك الجيد له يمكنك من إدارة عملك وحياتك بكفاءة وفعالية.

المدار: مما سبق تفهمت أن هناك مضيعات للوقت قد أقوم بها وأنا لا أدرى أليس كذلك؟

المدير: نعم.

المدار: إذن هل من الممكن توضيح هذه المضيعات بالتفصيل؟

المدير: بالتأكيد فهناك (٤٠) مضيعًا للوقت.

المدار: (٤٠) مضيعًا!

المدير: نعم، تجدها فى التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة، الاتصالات، وكذلك فى صنع القرارات واتخاذها وفى أشياء أخرى كثيرة لن نزيد فى تفاصيلها ولكن [1]:

فى التخطيط:

المضيع الأول : عدم وجود أهداف وأولويات فى التخطيط.

المضيع الثانى: حدوث أزمات حيث لا توجد خطط جاهزة للتعامل معها فتدير الأزمة عند حدوثها.

المضيع الثالث : محاولة القيام بأمور كثيرة فى وقت واحد.

المضيع الرابع : انتظار الأشياء.

المضيع الخامس : السفر.

المضيع السادس : العجلة وعدم الصبر.

فى التنظيم:

المضيع السابع : عدم التنظيم الشخصى لمكان عملك.

المضيع الثامن : خلط المسئولية والسلطة.

المضيع التاسع : ازدواجية الجهد.

المضيع العاشر : تعدد الرؤساء

(١) إدارة الوقت، دايل تيمب، ترجمة د. وليد هوانه، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٩١.

المضيع الحادى عشر : الأعمال الورقية والروتينية وكثرة قراءة الأمور غير المفيدة.

المضيع الثانى عشر : النظام السيىء للملفات والمستندات.

المضيع الثالث عشر : معدات عمل غير ملائمة.

فى التوظيف:

المضيع الرابع عشر : موظفون غير مدربين وغير أكفاء.

المضيع الخامس عشر : زيادة أو نقص فى عدد المرؤوسين.

المضيع السادس عشر : كثرة الغياب والتأخير والاستثناءات ومعدل دوران العمالة.

المضيع السابع عشر : مرؤوسون اتكاليون.

فى التوجيه:

المضيع الثامن عشر : التفويض غير الفعال والاشتراك فى أعمال روتينية.

المضيع التاسع عشر : نقص الدوافع وزيادة اللامبالاة.

المضيع العشرون : نقص فى تنسيق العمل.

فى الرقابة:

المضيع الحادى والعشرون : المقاطعات الهاتفية.

المضيع الثانى والعشرون : الزائرون المفاجئون وبدون موعد.

المضيع الثالث والعشرون : عدم القدرة على قول « لا ».

المضيع الرابع والعشرون : معلومات غير كاملة ومتأخرة.

المضيع الخامس والعشرون : نقص الانضباط الذاتى.

المضيع السادس والعشرون : ترك المهام دون إنجازها.

المضيع السابع والعشرون : فقدان المعايير.

المضيع الثامن والعشرون: مؤثرات بصرية وملهية وضجيج يفسد ويشتت الاتجاهات.

المضيع التاسع والعشرون : رقابة زائدة.

المضيع الثلاثون : عدم العلم بمجريات الأمور من حولك.

المضيع الحادى والثلاثون : عدم وجود الأشخاص الراغب فى مناقشتهم فى الأمر.

فى الاتصالات:

المضيع الثانى والثلاثون : عدم القدرة على إدارة السكرتارية الخاصة بك.

المضيع الثالث والثلاثون : الاجتماعات.

المضيع الرابع والثلاثون : عدم وضوح أو فقدان الاتصالات.

المضيع الخامس والثلاثون : الاتصالات الكثيرة الزائدة.

المضيع السادس والثلاثون : عدم الإنصات.

المضيع السابع والثلاثـون : عدم القدرة على إيقاف الحوار.

فى صنع القرارات:

المضيع الثامن والثلاثـون : التأجيل والتردد.

المضيع التاسع والثلاثـون : طلب الحصول على كل المعلومات.

المضيع الأربعـــــــون : القرارات السريعة.

المدار: وبعد كل هذه المضيعات، كيف إذن أجيد أساليب ومهارات تخطيط الوقت فى وظيفتى؟

المدير: إن تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية من الوظيفة، يتم من خلال مجموعة من الأسئلة[1]:

١ - اسأل نفسك:

ما هو الغرض الأساسى من وظيفتى؟ أو بمعنى آخر ما هو سبب وجودى فى « شركتى »؟

الغرض أو الهدف الأساســـى	الحصول على راتب محترم من خلال تطوير العمل فى الشركة	لماذا أنا هنا؟

(١) برنامج المديرين، مرجع سابق.

٢ - اسأل نفسك:

ما هى المجالات الأساسية التى أركز فيها نشاطى كى أحقق أغراضى الرئيسية؟

إذا كنت تعمل داخل إدارة التسويق بالشركة، ومهمتك هى التعامل مع العملاء فإن نشاطك سوف يكون مركزًا على:

تحديد العملاء الجدد	تطوير العمل مع العملاء الحاليين	وضع أهداف وإنجازها

وبهذا المفهوم فالمجالات الأساسية هى عبارة عن المجالات التى توزع فيها وقتك ومجهودك لتحقيق غرضك الرئيسى.

٣ - اسأل نفسك:

ما هو الهدف أو الأهداف التى يمكن تحقيقها من أداء كل نشاط؟

بمعنى آخر إن أى نشاط يتم تخصيص وقت ومجهود له يجب أن يكون له هدف محدد.

وفى ضوء تحديد النشاط السابق فإن الهدف - إذا كنت تعمل داخل إدارة التسويق بالشركة- من كل نشاط قد يكون كما يلى:

الأنشطة الرئيسية	العملاء الجدد	العملاء الحاليين	وضع الأهداف وإنجازها
الأهداف	البحث عن عملاء جدد	زيارة العملاء الحاليين	وضع أهداف بيعية ثم متابعة أداء المبيعات

التخطيط وتحديد الأولويات:

ويهدف إلى:

- تحديد ترتيب تنفيذ الأنشطة داخل الوظيفة (بماذا نبدأ وبماذا ننتهى؟).
- تحديد الوقت المحدد لكل نشاط داخل الوظيفة.
- التمييز والتفرقة بين الأنشطة العاجلة والأنشطة الهامة.

لاحظ أن الفرد لابد أن يحدد توالى أو ترتيب الأنشطة اللازمة لأداء وظيفته بمعنى أنه يحدد أيا من المهام يبدأ بها والمهمة التالية حتى المهمة الأخيرة. وبالإضافة إلى ترتيب هذه المهام فإن من المهم تحديد الوقت المخصص لكل مهمة وهناك قاعدتان فى هذا المجال وهما:

٢٠/٨٠ ومعناه، أن ٢٠٪ من وقت الشخص قد يؤدى إلى تحقيق ٨٠٪ من النتائج
٨٠/٢٠ ومعناه، أن ٨٠٪ من وقت الشخص ينفق فى ٢٠٪ من الأنشطة الهامة

المدار: السؤال الآن: كيف أخطط؟

المدير: سأوضح لك:

١ - يجب أن تؤكد بداية على ضرورة التخطيط كتابة «الحبر الضعيف خير من الذاكرة القوية».

٢ - إعداد قائمة بجميع المهام التى يجب عليك تنفيذها.

- لا تحاول فى هذه القائمة ترتيب المهام حسب أهميتها أو أولويتها، و لكن دونها تبعًا لتواردها إلى ذهنك.

- لا تنس الأعمال الروتينية المطلوب منك القيام بها. فإنها تستحوذ هى الأخرى على جزء غير بسيط من وقتك.

٣ - حاول بعد ذلك توقع الزمن الذى سوف تستغرقه عملية تنفيذ كل مهمة من هذه المهام.

٤ - اجمع الزمن اللازم للانتهاء من جميع المهام.

٥ - قارن هذا الزمن مع الزمن المتاح لك فعلاً، سوف تكتشف أن الزمن اللازم لإنهاء جميع المهام يفوق كثيراً الزمن المتاح لك فعلاً.

٦ - وهنا يجب عليك إعادة النظر فى شتى المهام التى سبق لك تدوينها لغرض تعديل المهام وتصنيفها.

المدار: هل من الممكن ترجمة ما سبق من تخطيط الوقت وتحديد أولوياته؟

المدير: يمكن ترجمة عملية التخطيط وتحديد الأولويات وتنظيم الوقت كما يلى:

- **حاول أن تكتب قائمة بالأنشطة التى سوف تؤديها فى اليوم.**
- **صنف الأنشطة التى سوف تؤديها إلى أنشطة هامة وأنشطة عاجلة ثم حدد أولويات كل منها.**
- **حاول دائماً أن تراجع مفكرتك اليومية باستمرار لمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم.**
- **قبل أداء أى عمل اسأل نفسك «لماذا أنا؟» هل من الضرورى أن أقوم أنا بهذا النشاط؟ وهل من الممكن أن يقوم به شخص آخر؟**

- **حاول تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها «مع إدارة معينة مثلاً» لعدم ضياع الوقت.**
- **حاول التركيز على الأنشطة الأساسية والرئيسية اليومية ولا تجعل الأنشطة العاجلة غير الهامة تؤثر على وقتك.**

المدار: وما هى الفوائد التى سأحققها عند ذلك؟

المدير: إن تحديد الأولويات يحقق لك الفوائد التالية:

- تركيز قدراتك البدنية والعقلية على مهمة واحدة خلال فترة زمنية معينة.
- عند منتصف اليوم تجد نفسك قد انتهيت من تأدية المهام المهمة أو المستعجلة، هذا الوضع فى حد ذاته دفعة نفسية قوية ورضاء عام عن الذات «انسجام مع النفس».
- تنفيذ جميع المهام التى يقاس على نتائجها معدل أدائك من قبل رؤسائك أولاً بأول «انسجام مع رؤسائك».
- هذا الانسجام مع النفس ومع الرؤساء سوف ينعكس على تعاملك مع مرؤوسيك «انسجام مع المرؤوسين».
- قلة الضغط النفسى والعصبى.
- المحافظة على المواعيد.

ولكن اعلم جيداً أنك أنت الشخص الوحيد الذى يمكنه تحديد أولوياتك

حاول ترتيب هذه الأولويات حسب القاعدة التالية:

- مهام (أ)، هامة جداً ولا يمكن تفويضها.
- مهام (ب)، هامة ولكن يمكن تفويضها.
- مهام (جـ)، أعمال روتينية يجب تفويضها.

وهنا يجب أن تسأل نفسك:

- **هل تعتقد أن الوقت الذى تستغرقه فى أداء عمل معين يعادل دائمًا قيمة هذا العمل؟**

إن الإجابة عن هذا التساؤل تدفعنا إلى ضرورة الرجوع إلى قاعدة ٢٠ : ٨٠ (قاعدة باريتو).

إن العلاقات بين الوقت والنتائج يمكن توضيحها بشكل آخر وذلك عن طريق تقسيم أولويات المهام إلى مهام (أ) ومهام (ب) ومهام (جـ) السابق الإشارة إليها.

إن المهام (أ) يجب أن تستحوذ على ما لا يقل عن ٦٥٪ من وقتك.

والمهام (ب) على ما لا يزيد على ٢٠٪.

والمهام (جـ) على ما لا يزيد على ١٥٪.

إلا أن الواقع العملى يثبت عكس ذلك كما يتضح من الشكل التالى:

قيمة النشاط

٪٦٥	٪٢٠	٪١٥
مهام (أ)	مهام (ب)	مهام (جـ)
مهام هامة جدا	مهام هامة	أعمال روتينية
٪١٥	٪٢٠	٪٦٥

الوقت

ويتضح من الشكل السابق، الكيفية التى نقضى بها وقتنا والتى تستحوذ فيها المهام الروتينية على الجزء الأكبر من هذا الوقت، ويرجع ذلك إلى أن المهام (جـ) أعمال روتينية تمثل الجزء الأكبر من الأعمال التى تؤديها (من ناحية الحجم).

إن تحليلنا هذا لا يعنى على الإطلاق أن المهام (أ) هى المهام التى يجب أن نقوم بها فقط وأن نهمل المهام (ب) والمهام (جـ). المهم إذن فى الموضوع هو ضرورة تحديد الأولويات.

المدار: لدى مشكلة أريد أن أستشيرك فيها ممكن؟

المدير: تفضل.

المدار: غالبًا ما أقوم بتسويف أعمالى ولا أعرف كيف ولا ماذا ولا لماذا أفعل ذلك! فهل من حل لى؟

المدير: إنك مصاب بمرض عضال وهو التسويف فهو من أكثر مضيعات الوقت خطورة لأنه محبوب جداً ولكن يحرمك من النجاح.

المدار: يحرمنى من النجاح، إلى هذا الحد؟

المدير: نعم، انظر إلى نفسك ماذا تسوف، تسوف دائمًا الأعمال الصعبة، المتعبة، غير المحببة والثقيلة على نفسك وتسبب مشكلات لك، وغالبًا ما تبدو لك أنها غير عاجلة بينما هى مهمة وحاسمة ويجب أن تنتهى منها وبسرعة.

المدار: ولكن لماذا أقوم بذلك التسويف؟

المدير: هناك أسباب كثيرة للتسويف منها(١):

- **الكسل**: حين تقول لنفسك، أنا الآن غير مستعد لإنجاز هذا العمل (الهام)... سوف أؤجله.
- **الأعمال غير المحببة**: يجد معظم الناس أن هذا السبب هو أكثر الأسباب التى تحدث التأجيل.
- **الخوف من المجهول**: إن كل مهمة تعتبر مجهولاً إذا لم تبدأ فيها.. فإذا بدأت زال الخوف.
- **انتظار الإبداع وساعة الصفاء**: إن الإبداع لا يأتى وحده.. عليك أن تبدأ وتبحث عنه.
- **الأعمال الصعبة الكبيرة**: حين تقول لنفسك سوف أتركها ريثما يتاح لى وقت أطول لإنجازها.
- **التردد**: الرغبة الملحة فى أن تكون مصيبًا دائمًا... القلق الدائم.. الخوف من أن تخطئ.. ومحاولة الإنجاز المثلى.

(١) د. صلاح الدين محمود، كيف تدير وقتك؟ دار التوزيع والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٩٦.

المدار: ولكن كيف أقضى على هذا التسويف؟

المدير: إذا كنت تريد القضاء على هذا المرض العضال فلابد من أخذ حكمة حكيم الزمان.

المدار: وما هى حكمة حكيم الزمان؟

المدير: عبارة عن ألبوم به عشر حكمات للقضاء على التسويف:

الحكمة الأولى:

ضع وقتًا للانتهاء من كل مهمة

- تأكد أن هذا الموعد واقعى.
- اكتب موعد الانتهاء أمام كل عمل.. لا تتركه للذاكرة.
- علق الموعد على الحائط.. اجعله أمامك دائمًا.

الحكمة الثانية:

خذ على نفسك عهدًا

- قل لنفسك، لن أسوف أبداً.
- تعهد مع نفسك أنك لن تقوم حتى تنتهى من عملك.
- تعرف على أسباب التسويف عندك.. وعالجها.
- اكتب قائمة بالأشياء التى تؤجلها دائمًا.. حلل هذه القائمة.. لاحظ وجود نمط معين فى هذه الأعمال.

الحكمة الثالثة

شجع نفسك

اسأل نفسك أولاً، ما المشكلات التى سوف أوجدها لنفسى حين أؤجل هذا العمل؟.. أعد بها قائمة .. حسنًا الآن.. إذا لم ترد أن تعيش وسط كل تلك المشكلات فلا تؤجل عملك.

الحكمة الرابعة:

اجعل لنفسك حافزًا

يمكنك أن تعد نفسك بمكافأة عند الانتهاء من العمل.. مثلاً إجازة خاصة إضافية.. وجبة طعام مفضلة.. أو أى شىء محبب.

الحكمة الخامسة:

تعرف جيدًا على مهامك

- تبدو المهام صعبة وثقيلة وغير محببة أحيانًا لأننا لا نعرف عنها المعلومات الكافية.
- تعرف على مهمتك جيداً.. هل هى ضرورية؟.. هل لها وقت معين لنهايتها؟.. ما الفائدة من إنجازها؟.. ما هى خطوات إنجازها؟.. ما العقبات التى قد تقابلك؟ وكيف تتغلب عليها؟..

الحكمة السادسة:

ابدأ فى العمل.. الآن ولا تتردد

غالبًا ما تكمن الصعوبة فى البداية.. بعدها سيكون الأمر سهلاً.

أنجز هذه المهام.. أولاً:

إن أفضل طريقة للتعامل مع المهام التى تؤجلها دائمًا هى أن تبدأ بها العمل.. أنجزها أولاً، ثم التفت بعد ذلك إلى مهامك المحببة والسهلة.

الحكمة السابعة:

لا تنتظر الإيحاء أو المزاج الملائم

- أحياناً تتطلب المهام التى تؤجلها تفكيراً إبداعيا.. عندها نستمر فى الادعاء بأننا فى انتظار الإيحاء أو المزاج الملائم حتى ننجزها.. إنها خدعة.

- يقولون، إن الإيحاء يتكون من ٩٠٪ من العمل والجهد.

- ابدأ فى العمل.. واطلب الإيحاء فإنه سيأتيك.. أما إذا انتظرت الإيحاء.. فربما لن يأتى أبداً.

الحكمة الثامنة:

واجه المهام غير المحببة

- حاول أن تسأل، ما الذى يجعلها غير محببة؟.. تعامل مع هذه الأسباب مباشرة.

■ يمكن أن تعاهد نفسك أن تقوم بشيء واحد على الأقل شهريا من تلك الأشياء التى لا تحبها.

الحكمة التاسعة:

فتت المهام الصعبة والكبيرة

■ جزئ المشكلة الكبيرة إلى قطع صغيرة يسهل إنجازها.

■ أحد الأساليب لتفتيت المهمة هو أن تسأل عن النتيجة أولاً.. ثم تتساءل، ما الذى يجب القيام به للوصول إلى هذه النتيجة؟ ثم تركز الآن على جزء واحد من هذه المهام.

■ أسلوب آخر لتفتيت المهمة.. هو أن تفكر فى كل الأشياء التى يمكن إنجازها فى أقل من ٣٠ دقيقة.. قم بإنجاز هذه المهام فى أوقاتك المهدرة .. سوف تنجز مهمة عظيمة دون مجهود.

■ يمكن أيضاً أن تحدد المهمة الأولية.. وغالباً ما تكون سهلة ولا تتطلب تخطيطاً أو مجهوداً، ولكنها تسهل المهام كثيراً.

الحكمة العاشرة:

الدقائق الخمس

إذا كانت مهمتك لا تستغرق أكثر من خمس دقائق قم بإنجازها فوراً حال تسلمها فى موقع التسليم ولا تتردد فى الانتهاء منها تماماً.

المدار: سؤال أخير هنا كيف لى أن أعرف مدى كفاءتى فى إدارة وقتى؟

المدير: تريد اختباراً إذن؟

المدار: نعم.

المدير: فليكن يا سيدى، إليك إختبارا أحول كفاءتك فى إدارة وقتك:

تجد فى الجدول التالى عشر عبارات تعبر عموماً عن مبادئ مقبولة لإدارة فعالة للوقت، أجب عن هذه الأسئلة بوضع دائرة حول الرقم الذى يعبر عن مدى قيامك بعملك.

ولكن أرجوك كن صريحاً إذ لن يعرف أحد إجابتك سواك أنت[1].

العبارة	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
١- أحدد كل يوم وقتاً بسيطاً للتخطيط والتفكير فى عملى.				
٢-أحدد أهدافاً معينة ومكتوبة وأحدد مواعيد تحقيقها.				
٣- أعد قائمة عمل يومية وأرتبها حسب أهميتها وأنفذ أهمها فى أسرع وقت ممكن				
٤- أعرف قاعدة «٨٠ - ٢٠» وأستخدمها فى العمل.				
٥- أحتفظ بجدول مفتوح لكى أكون مستعداً للأزمات وللأمور غير المتوقعة.				
٦- أفوض كل ما يمكننى إلى الآخرين ليقوموا به.				
٧- أحاول أن أهتم بكل ورقة مرة واحدة فقط.				
٨- أتناول غداء خفيفاً حتى لا أشعر بالنعاس بعد الظهر.				

(١) دايل تيمب، مرجع سابق.

العبارة	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
٩- أقوم بجهد فعال لأمنع حدوث المعترضات أو المقاطعات الشائعة «كالزوار، والاجتماعات، والمكالمات الهاتفية»، التى تعترض عملى باستمرار.				
١٠- أستطيع أن أقول «لا» عندما يطلب الآخرون وقتى، خاصة إذا كان ذلك سيحول دون إكمالى إنجاز المهام الرئيسية.				

حتى تعرف درجتك أعط نفسك:

٣ نقاط لكل إجابة «دائماً»

نقطتين لكل إجابة «غالباً»

نقطة واحدة لكل إجابة «أحياناً»

صفراً لكل إجابة «نادراً».

اجمع نقاطك لتحصل على درجتك النهائية، فإذا حصلت على:

صفر – ١٥ الأفضل أن تفكر قليلاً فى إدارة وقتك.

١٥ – ٢٠ لا بأس، لكن يمكن لك أن تتحسن قليلاً.

٢٠ – ٢٥ جيد جداً.

٢٥ – ٢٧ ممتاز.

٢٨ – ٣٠ لابد أنك قد غششت.

المدير: والآن ما هو رأيك فى نفسك؟

المدار: بالتأكيد، علىّ أن أحاول إصلاح ذاتى، ولكن المهم الآن هو الحوار التالى.

المدير: ماذا تريد؟.

المدار: منطقياً حتى أستفيد من وقتى علىَّ أن أتعلم كيف أفوض أعمالى للآخرين.

المدير: اتفقنا، هيا بنا.

الحوار السادس:

تفويض الأعمال





إن تفويض الأعمال للغير فن لايجيد أدائه إلا من اجتهد فى التدريب عليه وتحمل المشاق فى تدريب رجاله على العمل .

فإن كنت من الذين يصعدون الجبال والتباب ويرغبون فى الوصول إلى قمة التميز الإدارى فأعرف مستويات تفويض الأعمال .. وماذا تفوض؟ وكيف تفوض؟ وما هى مسئولياتك؟ وما هى الأعمال التى يجب ألا تفوضها للغير مطلقًا .. هذا فى حوارنا عن تفويض الأعمال .. ونحن معك

المدير: من البديهى أنك لا تستطيع عمل كل شيء بنفسك، لذلك ينبغى أن تستخدم التفويض بفعالية لكى تؤدى وظيفتك بكفاءة عالية، فهو وسيلة مهمة لتوسيع مجال تأثيرك بما يتجاوز مقدرتك الذاتية على إنجاز العمل، وهو أيضاً الطريق إلى الاستفادة من مواهب ومهارات وقدرات رجالك وهى الصفات التى لا تستغل كاملة بدون تفويض.

المدار: ولكن ما هو أهم جزء فى عملية التفويض؟

المدير: أهم جزء فى التفويض هو أن تتأكد من أنك لا تثبط همة الشخص أثناء العملية ،وعليك أن تحافظ على الخيط الرفيع بين إرشاد الشخص وبين تركه حتى ينجح وحده، فإذا أعطيت أحد الأشخاص مهمة معينة وأخبرته ألا يعود إليك حتى يؤديها فقد يشعر بالنبذ وبأن المهمة أصعب من أن يقدر عليها، ومن جهة أخرى لو شددت قبضتك عليه فانت تخاطر بخنقه وكلا الأمرين يسبباً لك وللآخرين المتاعب.

ومن الضرورى أن تعرف كيف تفوض وذلك من خلال معرفة مستويات التفويض.

المدار: أو للتفويض مستويات؟

المدير: نعم.. هناك ثلاثة مستويات للتفويض هى[1]:

المستوى الأول:

فوض على أساس ما يجب عمله و كيفية أداء هذا العمل، لكن اترك للمفوض إليه بعض الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة.

المستوى الثانى:

فوض على أساس ما يجب عمله واترك للمفوض إليه الحرية فى اختيار أسلوب الأداء ومدى الجودة التى يتم بها العمل.

المستوى الثالث:

فوض على أساس ما ينبغى تحقيقه من أهداف واترك للمفوض إليه الحرية فى تحديد ما ينبغى عمله وأسلوب الأداء ومعدله. وكذلك مدى الجودة التى يتم بها العمل.

	الاتجــاه	المشاركة	التفويض
نسبة السيطرة التى تحتفظ بها	١٠٠٪	٩٠ ٨٠ ٧٠ ٦٠ ٥٠ ٤٠ ٣٠ ٢٠ ١٠	صفر٪
نسبة السيطرة التى يتمتع بها الموظف	صفر٪	١٠ ٢٠ ٣٠ ٤٠ ٥٠ ٦٠ ٧٠ ٨٠ ٩٠	١٠٠٪

مدى السيطرة ونسبة ومستوى التفويض

(١) ماريون إي هاينز، إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة د. محمود مرسي «وآخرين»، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨.

المدار: ألا يمكن زيادة التفصيل فى هذه المستويات عن ذلك؟

المدير: بالتأكيد، سأعطى لك مزيداً من التفصيل لكل مستوى:

المستوى الأول للتفويض:

هذه هى نقطة البداية نحو تحقيق التفويض الكامل، يناسب هذا المستوى العاملين ذوى النضج الوظيفى المنخفض نسبياً. يقتصر التفويض الحقيقى هنا على القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة، بمعنى تحديد ما إذا كان العمل المنجز يرقى إلى مستوى الحد الأدنى المقبول من الجودة، ويمكنك فى هذا المستوى أن تخبر مرؤوسك عما يجب أداؤه من أعمال وكيفية هذا الأداء.

للتحرك نحو مزيد من التفويض يمكنك أن تخبر مرؤوسك عما يجب عمله وتعطيه الفرصة لتقديم اقتراحات عن كيفية الأداء. والنتيجة أن تكون هناك مناقشة تنتهى إلى اتفاق بينك وبين هذا المرؤوس عن كيفية أداء العمل.

بعد ممارسة التفويض على هذا المستوى لفترة من الزمن سوف يظهر بوضوح مستوى قدرات العاملين، و عندما تتضح قدرات ورغبة الموظف فى تحمل مزيد من المسئولية يكون من المناسب التحرك إلى المستوى الثانى منَ التفويض.

المستوى الثانى للتفويض:

يوفر المستوى الثانى مزيداً من الحرية والفرص للعاملين ويناسب هذا المستوى العاملين ذوى النضج الوظيفى المرتفع نسبياً فى نظرك. يسمح

هذا المستوى من التفويض بأن يقرر كيفية أداء العمل وبأى معدل يجب أن يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة وإلى أى مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعة.

وكما هو الحال فى المستوى الأول فإنك تتمتع بكل مجال بالسيطرة والتأثير المتوافر فى المستوى الثانى غير أن هذا المجال مقصور على القرارات المتعلقة بما يجب عمله. يمكنك أن تخبر المفوض إليه عما يجب عمله أو يمكنك مناقشة ما يجب عمله والتوصل إلى قرار مشترك بينك وبين المفوض إليه - فى هذا الشأن أو يمكنك أن تسأله - عما يجب عمله وتحتفظ لنفسك بحق الموافقة قبل التصرف.

يمكن أن تدور المناقشة على المستوى الثانى من التفويض حيث يمارس الشخص درجة عالية من السيطرة والتأثير.

عليك أن تستمر فى ممارسة التفويض على المستوى الثانى حتى تستوثق من مقدرة ورغبة الفرد فى الأداء بالمستوى المطلوب، بعد ذلك يحين الوقت للانتقال إلى المستوى الثالث للتفويض.

المستوى الثالث للتفويض:

هذا هو هدفك، وهو أن تصل بالمفوض إليه إلى الوضع الذى يتحمل فيه مسئوليات العمل اليومى بدون تدخل منك. ويصبح هذا المستوى من التفويض ملائماً عندما يحقق لك وله مستوى عاليا النضج الوظيفى، ومع

ذلك فإن هذا المستوى العالى من النضج المطلوب لنجاح التفويض على المستوى الثالث قد يمنعك من تحقيق هذا الهدف مع جميع الأفراد وذلك لسببين:

- يقلل التسرب الوظيفى ودوران العمالة من معدل النضج فى مجموعة العمل.
- ينقص بعض الأفراد النضج الشخصى، من حيث تحمل المسئولية أو الثقة فى النفس، لتحقيق هذا المستوى من التفويض.

يُمنح المفوض إليه فى المستوى الثالث جانباً من المسئولية والحرية لصنع القرارات فى نطاقها،لا يزال لديك الفرصة لمناقشة وتوجيه واعتماد الأهداف المراد تحقيقها، لكن باستثناء الأهداف ، يقرر الفرد ما يجب عمله وكيف، بالإضافة إلى ذلك يجب عليك أن تساند هذه القرارات التى اتخذها رجلك سواء كانت هذه القرارات هى الأفضل أم لا فى نظرك، ويعنى هذا أنه يجب أن يكون لديك الرغبة فى التخلى عن بعض سلطتك وفى استطاعة رجلك أداء عمله بشكل أفضل إذا تمتع بحرية التصرف فضلا عن إخضاعه للإشراف الدقيق.

يمكنك أثناء توجهك نحو هدف التفويض الكامل أن تنوع من درجة السيطرة والتأثير التى تمارسها. غير أنه من خصائص هذا المستوى من التفويض أن تركز على ما ينبغى تحقيقه. يوفر هذا المدخل الحرية للفرد فى تحديد ما يجب عمله لتحقيق ما اتفق عليه من نتائج.

المدار: السؤال هنا لماذا أفوض؟

المدير: تفوض لتحصل على أفضل النتائج، ولتنمى رجالك حتى يقوموا بأعمالهم وبفعالية ويتحلموا مسئولياتها بدلاً من الاعتمادعليك بالإضافة إلى فوائد عديدة منها:

- التفويض سوف يسمح لك بوقت أكبر للتفكير والتخطيط.
- الشخص القريب للنشاط هو الأكثر قدرة على اتخاذ القرار من البعيد عن نفس النشاط.
- التفويض ينمى مهارات رجالك وُيحسن معنوياتهم.
- التفويض يقلل من الوقت اللازم لاتخاذ القرار حيث توصيات المدير ووقت الاتصال من وإلى...

وكذلك هناك...

المدار: «مقاطعاً» يكفى هذا فقد عرفت الآن الكثير وتأكدت من أهمية التفويض ولكن لماذا لا يقوم المديرون بالتفويض؟

المدير: الأسباب عديدة منها:

- تفضيل الشخص العمل تحت إشرافه مباشرة.
- الاعتقاد الخاطئ أن الشخص يستطيع القيام بكل الأمور وبشكل أفضل من الغير.
- عدم وجود خبرة فى العمل أو فى التفويض.

- الشك وعدم الاطمئنان فى المرؤوسين وفقدان الثقة بهم.
- عدم السماح بحدوث أخطاء.
- عدم التأكد من المهام وعدم القدرة على شرح الأمور المفوضة.
- عدم الميل إلى تطوير المرؤوسين.
- نقص المهارة فى توزيع العمل بالعدل.
- عدم تحديد طرق فعالة للرقابة والمتابعة.

المدار: ولكن متى أفوض؟

المدير: يحين وقت التفويض عندما تعرف أن رجالك مستعدون لتحمل مسئوليات أكبر.

فكر فى رجالك:

هل منهم من أداؤه دائماً عال أو ممتاز؟

هل منهم من هو مستعد للترقية؟

هل منهم من يريد زيادة مسئولياته؟

هل من المفيد أن توسع خبرة أحد رجالك؟

المدار: ولماذا سوف أفوض؟

المدير: تأمل وادرس واجباتك أنت وجميع واجبات رجالك واسأل نفسك:

- ما هى مسئوليتك؟
- ما الذى يمكنك تفويضه من هذه المسئوليات؟
- ما سوف تفوز به من هذا التفويض؟
- من سيتحمل المسئولية التى سوف تتخلى عنها من رجالك؟
- هل ستجزئ هذه المسئولية على عدد من رجالك أم رجل واحد؟
- هل ستقوم بالتدريب للمفوض إليه أم أنه جاهز لأداء المهمة وماهى الطريقة المثلى للتدريب له؟
- هل أداء رجالك قتالى أم عال أم عادى؟
- هل ستتحمل أعصابك أن ترى غيرك يدير عملك وأنت تنظر إليه؟
- إذا جزأت المهمة هل ستكون فريق عمل لهذه المهمة وكيف تحدد مهارات كل فرد؟
- هل سترسم خطة تفويضية لكل فرد وتناقشها معه أم ماذا؟ «مستوى التفويض».
- هل ستكون هناك إفادة مرتدة ومتى تعتقد أن المهمة سوف تنتهى؟
- ما هى المشكلات المتوقع أن يقع فيها؟

المدار: وماذا سوف أفوض؟

المدير: سوف تفوض ما يلى:

- المهام الروتينية.
- المهام التى تستهلك الوقت.
- المهام التى يستطيع رجالك القيام بها.
- المهام التى يمكن تدريب رجالك للقيام بها.
- المهام التى تثير التحدى لدى رجالك.
- المهام التى تثير اهتمام رجالك.
- المهام التى يمكن أن ترضى أحد رجالك.

ولكن لا تفوض أبداً:

- المشكلات المرتبطة بالروح المعنوية والانضباط حيث السرية والحساسية.
- عملية تقييم الأداء.
- المهام المعقدة أو المتخصصة.. إلا إذا كان المرؤوس مؤهلاً لذلك.
- الأعمال التى لا تعرفها أو لا تفهمها حتى تستوعبها جيداً.
- الأعمال المملة أو غير الهادفة أو غير الضرورية فلا تتعامل مع رجالك على أنهم المكان الذى تتخلص فيه من الأشياء التى لا تحب القيام بها على الإطلاق، عليك أن تتخلص منها ولا تفوضها.

واصنع لنفسك سجلاً تدون به المهام المفوضة.

تاريخ	المهمة المفوضة	وصف المهمة المفوضة	المهمة مفوضة إلى						المساعدات المطلوبة للإتمام	مشكلات متوقعة	تاريخ مطلوب للتنفيذ

المدار: فى كل حوار كنا نتطرق إلى السلوك والسلوكيات فهل هنا أيضاً سلوكيات أثناء عملية التفويض؟

المدير: بالتأكيد أنت كمفوض عليك أن تلتزم بسلوكيات معينة أثناء التفويض.

فإذا أردت أن تجعل تفويضك ناجحاً وفعالاً عليك أن تعيد النظر فى علاقاتك مع رجالك أى تنظر إلى قدرات واهتمامات كل فرد منهم.

عليك أن تقوم بـ :

توصيل المعلومات بشكل كامل:

عند مناقشة مهام العمل يجب أن تطلع رجالك بشكل واضح على المعلومات الخاصة بدرجات الحرية والتصرف التى تتوقع منهم ممارستها، بالإضافة إلى ذلك قدم لرجالك ما لديك من معلومات خاصة بموضوع المناقشة حتى يتسنى لهم الإفادة من خبرتك وعلمك، وأخيراً حاول أن

تشرك رجالك فى الحديث لكى تتأكد من فهمهم لوجهة نظرك فى الأمر.

تفويض كل من السلطة والمسئولية:

يجب أن يتوافر لدى الفرد السلطة الكافية حتى يتحمل المسئولية الموكلة إليه، ويعنى هذا فى معظم الأعمال صلاحية صرف المال واتخاذ قرارات خاصة بالأفراد بغرض تحقيق الأهداف المقررة، ويمكنك تحديد هذه السلطة فى نطاق معين ولكن احذر فأنت عندما تفوض المسئوليات بدون سلطة فإنك تمارس السيطرة بتشدد ويُظهر ذلك عدم ثقتك برجالك.

وضع معدلات للأداء:

مسألة توضيح وتحديد توقعات الأداء تشكل جزءاً هاماً فى التفويض الناجح.

ومن الضرورى أن يعلم العاملون معك ما تتوقعه أنت من نتائج.

يمكنك إشراك رجالك فى وضع معدلات الأداء ولكن لا ينبغى أن تكلفهم بمهام وظيفية بدون اتفاق واضح منك بشأن معدلات الأداء المتوقعة.

وضع نظام للرقابة:

لا ينبغى أن تترك لرجالك الحبل على الغارب وتقول لهم: «أنتم وشأنكم أنجزوا هذا العمل»، بل يجب أن تضع نظاماً للرقابة يتيح لك التعرف على مدى التقدم فى سير العمل نحو الأهداف المتفق عليها

وينذرك فى حالة ظهور مشكلات معوقة للعمل.

وهناك بعض الوسائل التى تمكنك من متابعة التقدم بنجاح:

- الجولات التفتيشية: إذا كان الناتج النهائى لإدارتك منتجات محسوسة، قم بجولات تفتيشية شخصية للتفتيش على جودة المنتج وإجراءات العمل.
- الإفادة من الغير: استفسر من الغير بين حين وآخر عن رأيهم فى أداء العاملين معك.
- العروض البصرية: احتفظ برسوم وخرائط توضيحية لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة.
- مطبوعات الكمبيوتر: برمج الكمبيوتر ليعطيك تقارير لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة بالنسبة لنظم التمويل والأفراد والإنتاج وغيرها.
- تقارير دورية: اطلب من رجالك أن يعدوا لك تقارير دورية عن مدى تقدم العمل والمشكلات المتوقعة. قد تكون هذه التقارير شفهية أو كتابية.

تحدَّ رجالك:

يتوخى البعض جانب الأمان بعدم السماح لمرؤوسيهم بتحمل المسئولية أو حرية اتخاذ القرارات، لا يتمكن الأفراد فى ظل هذه الظروف من بلوغ أقصى طاقاتهم، إنهم بحاجة إلى التحدى وليس إلى التنفيذ.

لكى تنمى قدرات رجالك يجب عليك أن تنحاز إلى جانب المزيد من التفويض وليس العكس. يتسبب هذا فى إيجاد حالة من القلق بين رجالك حيث يتشكك البعض فى قدراتهم على تحمل المسئولية الموكلة إليهم. بالرغم من ذلك سيتقبل معظمهم التحدى ويرقون إلى مستوى المسئولية من خلال هذه التجربة.

يشعر معظم الأفراد بالضيق عندما لا يتناسب مستوى التفويض الذى يتمتعون به مع قدراتهم. ويحدث هذا سواء كان التفويض مرتفعاً أو منخفضا. يؤدى هذا الضيق فى الغالب إلى سلوك غير رشيد مما يكون له أثر مدمر بالنسبة للفرد وللجماعة فى الأجل الطويل. ولتفادى هذا الأثر السلبى طابق مستوى التفويض مع مقدرة رجالك.

توفير التدريب المناسب:

التدريب والإرشاد وسائل متاحة لك لتنمية قدرات رجالك إلى أقصى حد ممكن. لاتتوقع أن يكون الأفراد الذين يلتحقون بالخدمة معك مدربين تماماً وعلى استعداد لتحمل المسئولية كاملة. يحتاج الأمر منك ومن رجالك إلى بذل الجهود لتنمية قدراتهم وخبراتهم.

الوقوف إلى جانب رجالك:

يشكل الوقوف إلى جانب رجالك فيما يتخذونه من قرارات عنصراً هاماً فى التفويض الفعال. لن تجد هذا يسيرا دائماً. قد تعتقد فى بعض الأحيان أنه فى تصورك يقينا أن تؤدى العمل بشكل أفضل من رجالك

لكن فى سبيل أن تصبح مفوضا فعالا عليك أن تقبل المخاطرة بأن يرتكب رجالك بعض الأخطاء.

لابد من الاعتراف بأن هناك حدوداً واقعية لتقبلك لقرارات رجالك، من البديهى أن تتدخل فى القرارات التى تنطوى على مخاطرة لا ترغب أنت فى تحملها، لكن كن على حذر لا تتدخل كثيراً وعندما تفعل اشرح المخاطر المتوقعة وأشركهم فى وضع الحلول البديلة.

عندما تكون المخاطرة فى نطاق المقبول دع القرار يأخذ مجراه ثم بعد ذلك حلل الموقف والنتائج مع رجالك، يوفر هذا المدخل الفرصة لهم لكى يتعلموا بالممارسة وهى بلا شك أفضل السبل. وأثناء تحليلك للموقف أشرك رجالك فى البحث عن الحلول الأخرى الممكنة وتقويمها حتى تتوافر لهم بدائل يمكنهم الاختيار من بينها فى القرارات المستقبلة واحرص على إعطاء رجالك فرصة أخرى.

التفويض وعدم التخلص من السلطة:

عندما تنظر إلى ما تقوم به من أعمال فوض رجالك لتلك المهام التى تشكل وظيفة متكاملة لهم. يجب أن توفر فى الوظيفة أعمالاً فيها تحدٍ وتناسق منطقى بينها. تفاد التفويض الذى يمثل التخلص من المهام غير الممتعة فى وظيفتك والاحتفاظ بالمهام الممتعة لنفسك

عدم التهرب من المسئولية:

لا تتهرب من مسئوليتك فأنت مسئول أمام رئيسك عن نتائج رجالك وأن ما تمارسه يرشد لتحقيق هذه النتائج. لا يعنى التفويض أن تدع فرداً جريئاً يسيطر على أعمال إدارتك بصرف النظر عن مدى مقدرة هذا الرجل. يمكنك أن تفوض من سلطاتك بدون خوف مادام القرار فى النهاية لك. يجب على رجالك أن يفهموا أن سلطاتهم نابعة منك وأنه يمكن استعادة هذه السلطات بنفس السرعة التى فوضت بها إذا حاولوا تعدى حدود السلطة المتفق عليها.

لكى يتسنى لك ممارسة مسئولياتك كاملة ينبغى أن تكون صادقاً فى اهتمامك بكل شىء فى إدارتك. ولا تتجاهل نواحى معينة لأنها خارجة عن نطاق اهتماماتك.

وفى نهاية كلامى عن التفويض أريد أن أسألك سؤالاً:

المدار: تفضل.

المدير: هل أنت مفوض ناجح؟

المدار: لا أعرف.

المدير: إذن سوف أختبرك أنا هذه المرة.

المدار: اتفقنا.

اقرأ العبارات التالية وضع دائرة حول الرقم الذى يعكس الدرجة التى تصفك العبارة بها.

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعترض	أعترض بشدة
١- الأعمال التى أفوضها لاتؤدى كما أريد.	٥	٤	٣	٢	١
٢- ليس لدى الوقت لأمارس التفويض كما ينبغى	٥	٤	٣	٢	١
٣- أراجع العمل بدون إشعار المرؤوسين حتى أتمكن من تصحيح الأخطاء قبل أن تسبب لى كثيراً من المشكلات.	٥	٤	٣	٢	١
٤- عندما أعطى تعليمات واضحة ثم لا يؤدى العمل كما ينبغى فإن هذا يغضبنى.	٥	٤	٣	٢	١
٥- إن العاملين معى ينقصهم ما لدى من التزام، لذلك فإن ما أفوضه من أعمال لا يؤدى بنفس الجودة التى أؤديه بها.	٥	٤	٣	٢	١
٦- أنا أستطيع أداء العمل فى قسمى بجودة أعلى من العاملين معى.	٥	٤	٣	٢	١
٧- إذا لم يؤد الموظف العمل الذى أفوضه له كما ينبغى فإننى سأكون عرضة للنقد الشديد.	٥	٤	٣	٢	١
٨- إذا قمت بتفويض كل ما أستطيع أن أفوضه فإن وظيفتى تكون أقل متعة.	٥	٤	٣	٢	١

	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعترض	أعترض بشدة
٩- أنا غالبا ما أعيد أداء ما أفوضه من أعمال.	٥	٤	٣	٢	١
١٠- أنا أمارس التفويض بوضوح ودقة شارحا كيفية أداء العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١١- عندما أفوض أفقد السيطرة على الأمور.	٥	٤	٣	٢	١
١٢- يمكنني أن أمارس مزيدا من التفويض إذا كان العاملون معى أكثر خبرة.	٥	٤	٣	٢	١
١٣- أنا أفوض الأعمال الروتينية واحتفظ لنفسى بالأعمال غير الروتينية.	٥	٤	٣	٢	١
١٤- يتوقع رئيسى أن أكون قريبا جدا من كل تفاصيل العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١٥- لم يثبت لدى أن التفويض يوفر وقتى.	٥	٤	٣	٢	١

والآن فلنرصد درجاتك ونتائجك، إذا كنت حصلت على:

٧٥ - ٦٠ لقد أخفقت فى الاستفادة الكلية من العاملين معك.

٥٩ - ٤٥ فى استطاعتك أن تحسن من ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة.

٤٤ - ٣٠ مازال هنالك مجال لتحسين ممارستك للتفويض.

٢٩ - ١٥ أنت مفوض ممتاز أو أنك غير دقيق فى إجابتك.

المدار: والآن ما رأيك فى الحوار التالى بعد تقييم ذاتك فى التفويض؟

المدار: أعتقد أننا بحاجة إلى معرفة ضغوط العمل خاصة إذا قمنا بالتفويض.

المدير: لا بأس ولكن تذكر جيداً أنك الذى حددت طبيعة الحوار القادم.

المدار: هل فى هذا مشكلة؟!

المدير: سوف ترى ما هى المشكلة النفسية التى سوف تحدث.

هيا إلى الضغوط والهموم والأمراض الناشئة عن العمل الإدارى.

المدار: هموم وأمراض!، أريد أن أفهم ماذا تعنى بما تقول؟

المدير – لقد قلت لك مسبقاً سوف ترى فهيا لترى

المدار: «متحدياً» هيا لأرى.

الحوار السابع:

إدارة ضغوط العمل





من منا لا يعانى من ضغوط فى عمله اليومى ففى عالم ملئ بالتغير والدنياميكية السريعة تصبح الضغوط وضع مألوف فى أعمالنا كافة ولكن متى تتحول الضغوط إلى ظاهرة غير صحية علينا وتمثل خطراً واهماً على سلوكياتنا الحياتية اليومية فما هى الضغوط التى تتعرض لها فى عملك وماهى مظاهرها ولماذا أنت مرشح لأن تصاب بقرحة فى المعدة من جراء العمل ولماذا يتمنى البعض الموت فى كثير من الأحيان وكيف نعالج أنفسنا من الأرق والاكتئاب.. ولماذا نحن أقوى من الضغوط .. هذا فى حوارنا عن إدارة ضغوط العمل.

المدار: ضغوط العمل أعرفها ولكن لا أعرف كيفية إدارتها فهذا غريب علىَّ، وهل من الممكن أن يكون لضغوط العمل أثر علىَّ أو على صحتى العامة! لا أصدق ذلك تماما.

المدير: ما رأيك أن تحكم فى النهاية على الأمر ولنبدأ بتفسير مفهوم الضغوط الخاصة بالعمل.

الضغوط وليدة بيئتها يحكمها قانون المكان والزمان وما يدور فى إطارهما من تطور ونشاط ونظم وقيم وعادات وتقاليد وتحديات.

فهى تصحبك تبعا للمكان الذى تعيش فيه وتلازمك حسب العمل الذى تقوم به.

الضغوط بالتحديد هى مدى تكيف أجسامنا وعقولنا مع التغيير، ففى عالم يبدو فيه التغيير الشيء الوحيد الذى يظل ثابتا فى مكان العمل فلا غرابة فى أن يصبح العمل مصدرا رئيسياً للضغوط عموما(١).

(١) بيتر هانسون، ضغط العمل طريقك إلي النجاح - كيف تجعل من ضغوط حياتك وسيلة للتفوق، مكتبة جرير، الطبعة الأولي، ١٩٩٦.

وضغط العمل هو إذن ظاهرة نفسية للشعور بعدم الراحة الفكرية نتيجة:

- عدم القدرة على التغلب على المشاكل أو الصعاب التى تواجهها.
- عدم السيطرة على الوضع الراهن.
- عدم إمكانية التكهن الدقيق بالنتائج المستقبلية.

وعليه فالضغط هو مجموعة قوى تعمل على الفرد، ووجود تلك القوى ظاهر من خلال نتائجها، فالضغط مرتبط بانعدام التوازن أو التكافؤ بين الجهد النفسى المبذول من جهة والمشكلة أو الحالة التى تتم معالجتها من جهة أخرى، فالصحة النفسية أو درجات الثبات النفسى هى الحالة التى يقوم بها الإنسان ببذل الطاقة النفسية أو الجهد النفسى الملائم لمعالجة أو استيعاب وضع ما بطريقة فعالة.

فإذا انخفضت جدا ولفترة زمنية مستمرة درجة الثبات النفسى أو كمية الطاقة أو الجهد النفسى المستخدم، انعدم رد الفعل وسيطرت السلبية والانهزامية وتم قبول النتائج دون رد فعل.

المدار: لماذا ظهرت ضغوط العمل؟

المدير: فى العصر الحالى ظهرت متغيرات رئيسية ساهمت بدور كبير فى ظهور وزيادة ضغوط العمل.. هذه المتغيرات هى:

التغيير فى طبيعة العمل:

من الزراعة إلى الثورة الصناعية إلى عصر المعلومات إلى..

كل ذلك وضع تحديات جعلت من رد فعل الضغوط اللاإرادية المحفورة

فى الذاكرة شيئا غير ملائم وهذا أدى إلى :

ضغوط جديدة يوميا.

التغيير فى طبيعة بيئة العمل:

من عمل يدوى إلى عمل ميكانيكى إلى آلى إلى تقنية حديثة جدا..

من استخدام القوى الجسمانية إلى استخدام رقائق مصغرة جدا إلى تجارة إلكترونية..

من مركزية إلى مرونة فى مكان العمل.

من قيود دولية إلى حرية دولية ورفع حواجز جمركية وبالتالى :

ضغوط جديدة يوميا.

التغيير فى طبيعة العاملين فى مكان العمل:

من إدارة عسكرية بوليسية إلى قيادة ديمقراطية..

من عمالة رخيصة إلى عمالة ذات مهارات خاصة مبدعة..

من واجبات فقط يجب أن تؤدى لصاحب العمل إلى فكر مستنير لما يملكه العامل من تجديد وإبداع يتحكم بهما فى صاحب المؤسسة.

من عمالة رخيصة إلى عمالة نادرة متخصصة أى :

ضغوط جديدة يوميا.

أما إذا ارتفعت جدا ولفترة زمنية درجة الثبات النفسى أو كمية الطاقة أو الجهد النفسى المستخدم، زاد رد الفعل إلى درجة لا تستطيع معها التحكم فى تصرفاتك أو السيطرة على مجريات الأمور أو التأثير على النتائج.

ومن الأهمية هنا أن نذكر أن عامل الزمن هام جدا فالضغط لا ينشأ أو يختفى فى دقائق أو ساعات، فهو عبارة عن تراكمات تشكلت خلال فترة زمنية ما، ودرجة انخفاض أو ارتفاع الجهد النفسى المبذول هو وصف للضغط النفسى.

والضغط النفسى مثل الألم فلكليهما دور إيجابى فى التنبيه عن خلل فى الوظائف، فبينما يقوم الألم بالتنبيه عن هذا الخلل فى الوظائف الفسيولوجية أو الجسمانية يقوم الضغط النفسى بالتنبيه عن ذلك الخلل فى الوظائف العصبية، وبذلك يقوم الألم والضغط النفسى بإرشادك إلى ضرورة التوقف عن هذا الشىء أو ذاك إذا أردت الصحة الجسمية والنفسية.

والضغط النفسى – كما اتفقنا مسبقا – حدث ملموس فى حياتنا اليومية وعليك التعامل والتكيف معه أو مع نتائجه، وما عليك إلا أن تجعل وجود الضغط النفسى متوازنا ومثاليا حيث إن عدم وجود اى نوع من الضغوط أو انعدام التوازن النفسى قد يؤدى إلى الملل وعدم الاكتراث وضعف الأداء.

المدار: ألا يمكن تبسيط هذا الكلام، أريد أن أعرف الضغوط الممكن التعرض لها فى الإدارة كمدير مثلا؟

المدير: هناك مجموعة من الضغوط يتعرض لها المدير المعاصر منها(١):

(١) الضغوط، د. ثابت إدريس، مادة تدريبية. (بدون تاريخ)

ضغوط ناتجة عن الأدوار:

- عدم وضوح دور المدير له وللآخرين.
- تعدد وتضارب الأدوار.
- عدم التأييد من جانب الإدارة.

ضغوط ناتجة عن طبيعة وظروف العمل:

- عدم ملاءمة طبيعة العمل وعناصره.
- عدم ملاءمة مكان العمل.
- الصراع على الحوافز والترقيات.
- نوع الوظيفة ومتطلباتها.

ضغوط ناتجة عن العلاقات:

- مع الرؤساء.
- مع المرؤوسين.
- مع الزملاء.
- مع المستفيدين من خدمات العمل (عملاء).
- عدم القدرة على التفويض.

ضغوط ناتجة عن الهيكل التنظيمى:

- عدم وضوح العلاقات التنظيمية وتداخل الاختصاصات.
- عدم التوازن فى توزيع السلطات.
- افتقار المشاركة.
- سوء الاتصالات.
- ساعات العمل.
- المركزية الشديدة.
- الفزع والصراع.

ضغوط ناتجة عن التغيير:

- على المستوى التنظيمى.
- على المستوى الفردى.

ضغوط الوقت:

- الزيارات والمكالمات التليفونية العارضة.
- الاجتماعات والزيارات الخارجية.
- البريد الوارد والصادر.
- غياب الرئيس المباشر.
- عدم تسجيل وتحليل وتنظيم الوقت المتاح.

ضغوط خارجية:

- الاتجاهات السياسية والحزبية.
- الرأى العام والإعلام.
- أجهزة الرقابة الخارجية.
- الاتجاهات الاقتصادية.
- العادات والتقاليد الاجتماعية.

ضغوط رقابية:

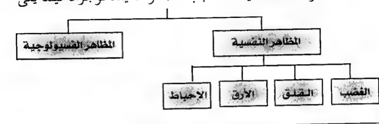
- تعدد جهات الرقابة الداخلية.
- عدم وضوح المعايير الرقابية.
- عدم موضوعية المعايير الرقابية.
- الرقابة الشديدة والتدقيق المطول.

ضغوط شخصية:

- الأسرة ومتطلباتها.
- العلاقات الاجتماعية.
- شخصية الفرد.
- دوافع الفرد واتجاهاته.

المدار: وماذا بعد كل هذه الضغوط؟ هل تسبب أية أمراض وكيف؟

المدير: ضغوط العمل تشكل فيما بينها إما مجتمعة أو منفردة – بالإضافة إلى الضغوط الشخصية – تسبب مظاهر عديدة نوجزها فيما يلى(١):



أ- المظاهر النفسية وهى تحتوى على:

١- **الغضب**.. وهو التهيج أو السخط المصحوب بالعداء أو العدوانية أو الخصومة الحادة، وهو حالة نفسية تتولد لدينا عند إحساسنا بأن شيئا ما قد حدث، أو أن شخصا قد أقدم على عمل ما يسيء إلينا قولا أو فعلا.

ومن آثار الغضب:

- تغيير فى تعابير الوجه.
- الألم النفسى والجسدى.
- ارتفاع ضغط الدم.
- الارتجاج والاهتزاز.

(١) مختبر إدارة ضغوط العمل وصحة المدير، منار مصر للبترول (بدون تاريخ).

■■ التنابذ بالألقاب.

■■ الضرب.

■■ العصبية فى المزاج.

■■ التنفس السريع.

■■ ازدياد ضربات القلب.

■■ احمرار العينين.

■■ التهديد والوعيد.

■■ قذف الأشياء.

■■ تغير فى وضع الجسم.

■■ الحركات المفاجئة (التشنج).

٢- **القلق**.. وهى حالة الانفعال التى تبقى إيجابية ومنتجة ما دامت معقولة وتصبح سلبية إذا زادت إلى درجة شديدة.

وهو الشعور بعدم الطمأنينة نتيجة عدم وجود حقائق مؤكدة لدينا إيجابا أو سلبا.

وهو بمعنى آخر الخوف من النتائج التى لا يمكن التكهن بها إلى حد مقبول.

فأنت من الممكن أن تقلق نتيجة شعورك بأنك مسئول عن إنجاز عمل ما بينما أدوات النجاح أو معايير قياس النجاح والتى يتم على أساسها تقييم الإنجاز غير واضحة أو غير موجودة أساسا.

ومن آثار القلق:

- الأرق فى النوم.
- الصداع.
- التوتر العصبى.
- الانطواء.
- الشرود الذهنى.
- الطفح الجلدى.
- عدم التجاوب مع الآخرين.

٣- **الأرق**.. وهو شعور مرتبط بتوقع خسارة ما حقيقية أو محدقة خيالية، أو الخوف من شر مرتقب أو خطر.

وهو عدم القدرة على النوم السليم بدليل انخفاض درجة حرارة الجسم بشكل طبيعى والانقطاع عن العالم المحسوس، وينتج الأرق كإفراز مباشر لحالة القلق.

ومن بعض آثار الأرق:

- عدم النوم المنتظم والعميق.
- التوتر.
- عدم مطابقة رد الفعل لشدة الفعل.
- الكآبة.
- الإجهاد.

▪▪ عدم التوافق مع المتغيرات.

▪▪ الشخصية العدائية.

▪▪ الاضطراب العصبى.

٤- **الإحباط**.. وهو الإحساس بالحنق لعدم تمكن فرد ما من الوصول إلى شىء ما لتملكه أو اختباره أو عمله، وهو شعور بالفراغ القاتل والملل العقيم لا يصحبه أى سرور ناتج عن التعامل مع الأشخاص أو الأشياء، وهو الشعور بالعجز التام عن القيام برد فعل يؤدى لنتيجة ما.

ومن بعض آثار الإحباط:

▪▪ الإهمال فى العمل.

▪▪ اللااكتراث.

▪▪ التلعثم.

▪▪ الانهزامية.

▪▪ الشلل الفكرى.

▪▪ عدم الاهتمام بالمظاهر.

▪▪ السخرية والتهكم

▪▪ الانعزال والانطواء.

▪▪ العجز الجسمانى.

ب- المظاهر الفسيولوجية:

وهى مثل :

- الإجهاد العام.
- تصلب الشرايين.
- السكتة الدماغية.
- انعدام الشهية.
- الطفح الجلدى.
- ضغط الدم (هبوط أو ارتفاع).
- التلعثم.
- الصداع.
- القرحة.
- آلام العظام.
- عسر الهضم.
- زيادة الأدرنالين فى الدم.
- الشد العضلى.
- عض الأظافر

تأكد تماما أنه لا يوجد فصل بين المظاهر النفسية والفسيولوجية فأحد مسببات القرحة مثلا قد يرجع إلى العصبية الحادة والقلق والأرق.

المدار: أحس بنوع من الاضطراب وأجتهد فى التركيز ولكن لا أستطيع، فقد أصبت بالارتباك من هول ما سمعت، ألا يمكن أن تزيدنى معرفة حول الأمراض الناتجة عن ضغوط العمل خاصة التوتر والأرق؟

المدير: بالتأكيد.. ولكن كل ما أريده منك ألا تتوتر فنحن نتكلّم هنا ونتناقش لكى لا نصل إلى درجة من الدرجات النفسية التى نتكلم عنها فتصاب بمرض نفسى و خلافه، لذا أرجو منك الاتزان وتمالك النفس.

المدار: أعدك بأننى سأحاول، ولكن هيا تكلم حتى لا تزيد درجة توترى.

المدير: سأبدأ فورا فيما طلبت.

١ - **التوتر**: يتفاوت فى الشدة من توتر خفيف وهو طبيعى فى كثير من الأوقات مثل العمل تحت ضغوط. وجود مشاكل فى العمل أو مشاكل أسرية أو انتظار أشياء هامة مثل ترقية أو الذهاب لمقابلة شخصية لوظيفة. الفراغ. والتوتر الخفيف هو الإحساس بالشد العصبى البسيط وهو لا يخلو من بعض المزايا مثل زيادة التركيز وتحسين الأداء.

إذا زاد التوتر يكون أعراضه مزعجة لمن يعانى منه الذى قد يعانى من إحساس مزعج بالشد العصبى. الصداع فى شكل صداع خلف العينين وضغط فوق الرأس أو فى خلف الرأس والرقبة من الخلف أو

الإحساس بضغط حول الرأس عما لو كان حبلا ملفوفا حول الرأس يضغط عليه.

ومن أعراض التوتر أيضا زيادة العرق ورعشة فى اليدين والأصابع، والإحساس بخفقان القلب والإحساس بضيق فى التنفس أو أن الإنسان لا يستطيع أن يملأ رئتيه بالهواء. ضعف التركيز والأرق وسوف نشرحه. وعدم قدرة الإنسان أن يجلس أو يستريح فى مكان واحد أى أنه يجلس ثم يقوم من مقعده إلى مقعد آخر أو ليسير عدة خطوات فى مكان آخر.

٢- **الأرق**: الأرق هو اضطرابات النوم بصفة عامة. ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع:

أ- **عدم القدرة على أن يستغرق الإنسان فى النوم بعد دخوله الفراش بوقت قصير**.. وهذا هو أبسط أنواع الأرق وأكثرها انتشاراً. وحدوثه قد يكون طبيعيًا وعادة ما يصاحب التوتر بجميع درجاته.

ب- **النوم المتقطع**: وهو أن ينام الإنسان ثم يستيقظ عدة مرات فى خلال الليل وقد يستيقظ الإنسان ولديه إحساس بالتوتر الشديد أو أحد أو بعض أعراضه مثل العرق وخفقان القلب أو ضيق فى التنفس. وقد يعقبه صعوبة العودة للنوم. ومن الطبيعى أن يستيقظ الإنسان مرة واحدة على الأقل فى خلال الليل وعادة يسهل العودة للنوم.

جـ- **أرق آخر الليل**: وهو أن يستيقظ الإنسان بعد ٣ ـ ٥ ساعات نوم ولا يستطيع العودة للنوم وهذا يعطيه عادة إحساسًا بالاكتئاب أو

التوتر الشديد أو أى من أعراض التوتر الشديد مثل ضيق النفس - انخفاق فى القلب- العرق.

وأهم من هذا أن يتبع النوم المتقطع أو أرق آخر الليل أن يستيقظ الفرد ولديه إحساس بالتعب الشديد.

والتوتر الشائع هو أن يستيقظ الإنسان متعبا كما لو أنه لم ينم ولا دقيقة واحدة فى أثناء الليل ويريد أن يظل ملازما الفراش وهذا من أعراض الاكتئاب النفسى.

وهناك أمراض نفسية أخرى قد تصاحب الأعراض السابقة أو أن تكون بمفردها مثل:

الخوف المستمر على المستقبل:

وهو إحساس بالخوف الشديد على ما يحدث للفرد أو من يعولهم فى المستقبل.

وهوإحساس يشمل الخوف من المرض الشديد مثل أمراض القلب والذبحة الصدرية والشلل والسرطانات أو الإحساس بقرب المنية. وقد ينتج عن اعتقاد بأن الفرد مصاب بمرض خطير وقد يحس فعلا ببعض الأعراض مثل صعوبة التنفس والنهجان والعرق -والتعب بعد بذل أقل مجهود، ألام أو حموضة فى المعدة، تنميل أو شكشكة فى الأطراف أو أى أعراض أخرى قد تشابه أيا من الأمراض المعروفة.

وقد تؤدى هذه الأعراض بالفرد لعرض نفسه على العديد من الإخصائيين وإجراء العديد من الفحوص وحتى أخذ العلاج وأحيانا حتى

العمليات الجراحية وإنفاق الأموال الطائلة على الفحوصات والعرض على الإخصائيين والعلاج. وعادة لا تؤدى النتيجة السلبية لهذه الفحوص (أى أن لا تظهر وجود مرض فى العضو المشكو منه) إلى الطمأنينة أو أن الفرد يحس أن هذا دليل على أحد الاحتمالين:

١- إما أن المرض بدرجة من السوء حتى تخطى مرحلة العلاج وأن الأطباء يطمئنونه لأنه لا فائدة من علاجه.

٢- أن المرض خبيث ويصعب تشخيصه أو أنه فى عضو آخر وإن كان العضو المقصود فى الفحوص سليم.

تمنى الموت:

ويحدث كباقى حالات الاكتئاب حيث يحس الفرد أن الموت بالنسبة له أفضل من الحياة، وقد يتمنى الشخص الموت بأن يموت فى نومه أو أن يصاب بأزمة قلبية تودى بحياته، وقد يحس أنه عبء على الأسرة ومن حوله وأن حياتهم جميعا سوف تكون أفضل بوفاته أو أن الوسيلة الوحيدة له للخروج من مشاكله - ومعظمها ليست مشاكل حقيقية أو ليست بالقدر الذى يتصوره هو موته. وقد يعد الفرد للموت عدته ويشترى بوليصات التأمين ويوصى بهذا وذاك.. إلخ. وغالبا ما يحس الفرد بأنه لا يستطيع أن يفضى بهذا الإحساس حتى لأقرب الناس إليه لأنهم سوف يغضبون أو يعتبرونه سخفا أو أنه ليس هناك من هو قادر على فهمه لأنه فيما يبدو للناس عنده كل ما يحتاج لسعادته وعنده الكثير ليعيش من

أجله بينما يحس هو أن لا شيء يسعده وأن كل ما عنده بلا قيمة وأن المستقبل بالنسبة له مظلم ومسدود تماما.

الإحساس أن كل من حولك ضدك:

هو احساس بأن كل من يعملون معك وأبنائك وأسرتك يقفون ضدك لأنهم يريدون أن يزعجوك أو يضايقوك. أو يعملون على فشلك أو إظهارك بمظهر غير الكفء فى عملك أو دائما يظهرون أخطاءك وعيوبك.

هذا الإحساس فى حد ذاته يؤدى إلى التوتر الشديد وكذلك يؤدى إلى المشاحنات والمشاجرات فى العمل والأسرة ويتهمك الآخرون بالحساسية الزائدة. أما فى العمل فيبدأ الفرد عمل حساب لكل خطط الآخرين المضادة له ويكون الإنسان دائما على أهبة الاستعداد للانقضاض على الخصوم وأكثرهم وهميون.

وليس هذا معناه أن الإنسان الناجح فى عمله لن يكون له خصوم وحاقدون فهذه هى طبيعة البشر، ولكن الإحساس الزائد بهذا وامتداد هذا الإحساس ليشمل أشخاصا فى جوانب متعددة من حياة الفرد، يجعل هذا الشعور يأخذ طابعا غير طبيعى بل ومرضياً.

قد يؤدى هذا الإحساس بالفرد إلى أن يتوقف عن الدفاع أو الهجوم على من يعتقد أنهم مهاجموه بل يستسلم للإحساس أن كل من حوله ينتقده ويهاجمه لأنه نفسه إنسان غير كفء بل حتى إنسان سيىء لا يستحق أى شىء فى الحياة.

الوسوسة:

الوسوسة هى الإحساس بأن الإنسان يحتاج إلى أن يرجع إلى أو أن يراجع أى عمل عمله فيعود إليه أو يراجعه للتأكد. وقد يعود إليه أو يراجعه مرة ثانية أو حتى ثالثة زيادة فى التأكد.

والشيء القليل من الوسوسة شيء مفيد لأنه يساعد المدير على الدقة فى عمله وإتقانه وتلافى الأخطاء سواء كانت أخطاءه أو أخطاء من يعملون معه.

أما إذا زادت الوسوسة عن الحد البسيط المفيد فهى تصبح:

١- المصدر للقلق والتوتر الشديد.

٢-تباطؤ المدير فى أداء عمله وتجعله دائما متأخرا فى تنفيذ ما لديه لأنه مازال يراجعه ومتأخرا عن الاجتماعات لأنه يراجع الأوراق.

٣- يصبح المدير مصدر تعب وتعطيل لمن يعملون معه لأنه يطلب منهم مراجعة كل شيء عدة مرات ثم يراجعها هو عدة مرات أيضا. وقد تصبح هذه العادة أضحوكة ومصدر فكاهة لمن يعمل معه.

وإذا اشتدت الوسوسة قد تؤدى بالمدير إلى عدم القدرة على أداء عمله تماما وتصيبه بالشلل حتى أنه قد يستغرق ساعات قبل أن يخرج من بيته فى قضاء مراسم روتينية اعتاد عليها وأعادته عدة مرات قبل أن يخرج من باب بيته.

والوسوسة تحدث فى كثير من الأحيان عند إصابة الفرد بالاكتئاب أو

التوتر وغالبا تزول أو تقل كثيرا مع تحسن هذه الحالات. أحيانا لا يكون هناك اكتئاب أو أمراض تؤدى إلى الوسوسة ولكن الوسوسة إذا بدأت قد تؤدى هى نفسها إلى التوتر والاكتئاب. وكثيرا ما يحتار الأطباء النفسيون فى معرفة أيهما بدأ أولا يعنى مثل البيضة والفرخة أيهما جاء أولا!!

ومما يثير ضيق من يعانى من الوسوسة أنه يعلم أنه لا داعى للمراجعة والتأكد والتكرار ولكنه لا يستطيع أن لا يراجع ويتأكد ويكرر وإلا فهو يشعر بالتوتر الشديد.

فقدان الثقة بالنفس:

هو الإحساس بعدم القدرة وعدم الكفاءة واحتياج الفرد دائما لمن يسانده ويعززه فى قراراته، وتظهر غالبا فى شكل عدم القدرة على اتخاذ القرارات ثم سرعة تغييرها بعد اتخاذها، وسؤال العديد ممن حول المدير عن رأيهم فى القرارات وفيه هو شخصيا. وقد يؤدى فقدان الثقة فى النفس إلى تأخر المدير فى اتخاذ القرارات وعدم حزمه فى تنفيذها لأنه غير متأكد أساسا من صحتها.

والذين يحسون بعدم قدرتهم كثيرا ما يحاولون التنصل من المسئولية وهذا يصعب عمل المدير أو أن يطالب العديد من الزملاء مشاركته المسئولية حتى لا يتحملها بمفرده.

وهذا لا يعنى أن الذين يوزعون المسئولية على أعوانهم ومساعديهم لا يثقون بأنفسهم أو أن الذين يستشيرون ليس لهم القدرة على اتخاذ القرار

ولكن الذين فقدوا الثقة فى أنفسهم تجدهم دائما مترددين متذبذبون كثيرا ما يغيرون رأيهم ويحتاجون إلى الكثير من المساندة ليقوموا بأعباء مهامهم.

وبعض ممن فقدوا ثقتهم بأنفسهم مرضى بالاكتئاب النفسى وفقدان الثقة بالنفس هى أحد أعراضها. والبعض الآخر هو كذلك بحكم تكوينهم النفسى وهى عند البعض منذ نشأتهم أى أنهم لم يكن عندهم ثقة بالنفس أصلا أو أنها حدثت نتيجة ظروف وتجارب فى حياتهم.

أما من فقدوا الثقة بالنفس نتيجة مرض مثل الاكتئاب أو تجارب فى الحياة فهم قابلون للعلاج النفسى ويجب عليهم أن يسعوا إلى العلاج.

أما من لم يكن عندهم ثقة فى النفس أصلا لنشأتهم فهم أيضا قابلون للعلاج النفسى وإن كان يتوقع أن يستغرق وقتا طويلا ومجهودا. إلا أنهم تجدهم عادة يعملون أفضل فى المناصب الاستشارية للمناصب القيادية حيث إنهم يكونون قادرين على البحث والتحليل أو إبداء آراء بدون تحمل مسئولية اتخاذ القرار بأنفسهم .

المدار: وما هو تأثير هذه الأمراض النفسية على الصحة العضوية للفرد؟

المدير: لقد تكلمنا فى هذا من قبل.

المدار: أعلم هذا ولكن أريد مزيداً من التفصيل فالأمر يستحق.

المدير: لا توجد مشكلة، للأمراض النفسية تأثير سلبى على صحة من يعانى منها وسوف أذكر هنا بعض الأمثلة على سبيل المثال وليس على سبيل

الحصر فالذين يعانون من التوتر والاكتئاب النفسى يتعرضون للعديد من الأمراض العضوية منها:

١- ارتفاع ضغط الدم: ضغط الدم العادى للشخص السليم الذى يبلغ فى العمر حوالى٢٥ سنة هى بين (٩٠÷١٢٠) إلى (٦٠÷٩٠).

وترتفع هذه النسبة مع زيادة العمر فيكون من الطبيعى مثلا لمن يبلغ من العمر ٦٠ عاما أن يكون ضغط دمه ١٥٠ / ٩٠.

ونسمع عن العديد من الناس الذين يعانون من ارتفاع عصبى فى ضغط الدم ويحدث هذا غالبا لمن يعانون من التوتر أو الاكتئاب، وإذا استمر هذا التوتر أو الاكتئاب يستمر هذا الارتفاع فى ضغط الدم مما يجعل الفرد عرضة لأن يعانى من مضاعفات مثل تصلب الشرايين - الأزمات القلبية - الذبحة.

٢- الذبحة والأزمات القلبية (أى التصلب والجلطة فى الشرايين التاجية): ترتفع نسبة الذبحات والجلطات فى الشرايين التاجية فيمن يعانون من التوتر أو الاكتئاب النفسى لتبلغ ٥ أضعاف معدلاتها فى من يماثله فى السن ومن المحزن أن نسبة الوفاة فيمن يصابون بهذه الجلطات ممن يعانون من التوتر والاكتئاب تكون أيضا أعلى بكثير من نظائرهم ممن يصابون بهذه الأمراض، أى أنهم ليسوا فقط أكثر عرضة من غيرهم لهذه الأمراض بل أنهم أيضا أكثر عرضة لأن تؤدى هذه الأمراض بحياتهم عندما يصابون بها.

٣- ترتفع نسبة الإصابة بتصلب شرايين المخ وما يتبعها من الجلطات أو النزيف فى المخ بنسبة ٣-٥ مرات زيادة عن معدلاتها فيمن يناظرهم فى السن. وهى تؤدى كما هو معروف إلى الشلل أو الوفاة.

٤- ترتفع نسبة الإصابة بأمراض القرحة فى المعدة أو الإثنى عشر فيمن يعانون من التوتر أو الاكتئاب النفسى. كذلك ترتفع نسبة مضاعفات هذه الأمراض مثل النزيف.

٥- ترتفع نسبة الإصابة بأمراض التقرحات والتقلصات فى القولون (المصران الغليظ) فيمن يعانون من التوتر النفسى.

٦- يعانى المصابون بأمراض روماتيزم المفاصل من التهابات وآلام أكثر نتيجة لنشاط هذه الأمراض فى الأوقات التى يعانون فيها من التوتر النفسى أو الاكتئاب.

٧- ترتفع نسبة الإصابة بالأورام والأمراض السرطانية فيمن يعانون من التوتر النفسى أو الاكتئاب وكذلك ترتفع نسبة إصابتهم بالأمراض المعدية. وزيادة السرطانات والأمراض المعدية هى نتيجة الهبوط فى نشاط جهاز المناعة فى الجسم بصفة عامة عندما يعانى الفرد من التوتر أو الاكتئاب النفسى. والجهاز المناعى فى الجسم يهاجم ويقضى على الأجسام والخلايا الغريبة مثل الجراثيم والميكروبات وكذلك الخلايا السرطانية التى قد تنمو فى الجسم من حين لآخر ولكن الجهار المناعى فى الجسم يبادر بمهاجمتها والقضاء عليها كما يفعل مع الجراثيم التى تدخل جسم الإنسان كل يوم، ولكن إذا ضعفت قدرة هذا الجهاز المناعى قلت قدرة الجسم البشرى على التصدى لهذه الأمراض فى بدايتها.

وتلاحظ أيضا أن الذين يعانون من التوتر والاكتئاب النفسى أكثر تعرضا لأن يدخنوا أو يزيدوا من معدلات التدخين إذاكانوا مدخنين وأيضا إدمان الخمور والمخدرات على اختلاف أنواعها.

وهكذا كما ترى أن التوتر والاكتئاب النفسى يؤديان إلى مزيد من معدلات الأمراض كما أنها قد تؤدى إلى زيادة الوفيات عن طريق:

- الأمراض التى قد تؤدى إلى الوفاة.
- العادات الصحية السيئة التى تؤثر تأثيرا سيئا على الصحة مثل إدمان المخدرات والخمور.
- الانتحار..

المدار: (مقاطعا) فى هذا القدر كفاية، لا أريد أن أسمع المزيد فى هذا الأمر.

المدير: ألا تريد أن تعرف كيف تعالج نفسك إذا مرضت بمرض ضغوط العمل؟

المدار: إذا مرضت! لقد مرضت بالفعل من سوء ما سمعت منك عن هذا الأمر ولكن أشرح لى كيف الخلاص من هذا المرض اللعين.

المدير: سأعطيك عدة نصائح مختلفة فى أمور متنوعة فى مواجهة الضغوط وفى القضاء على القلق وفى النوم الهادئ الجميل وهكذا.

المدار: بمن ستبدأ؟

المدير: سأبدأ بـ «بالضغوط».

١- لا تستغرق فى الهموم.. خذ موقفًا

بعض الناس ضحايا أنفسهم. إنهم دائمو القلق والانشغال، وإذا لم يكن هناك مشكلة، بحثوا عن شيء يشغلهم ويغرقون فى الهموم. هؤلاء يجب أن يتوقفوا عن الانشغال بلا داع ويبدؤوا العمل. من الطبيعى أن تهتم لكن الإسراف فى الهم والانشغال لن يحل مشاكلك، إذا كنت تستطيع حل مشكلة فلا تتردد، وإذا لم تستطع فلا تَدُرْ حولها، وتشكو همك بلا طائل.

٢- رتب نفسك.. ضع أولويات

لكل إنسان طاقة معينة للتعامل مع الضغوط والصراعات والإحباطات مع الحفاظ على التوازن فى حدود السيطرة، ومن يتجاوز حدود هذه الطاقة يعرض نفسه للبلى والتمزق السريع. إذا تعرضت لضغوط متعددة فى وقت ما وشعرت بأن الأمور خرجت عن السيطرة فلا تستسلم ورتب نفسك.. ضع أولوياتك الأهم فالمهم، وسجلها ثم تعامل معها بالترتيب، وفى كل مرة تنهى عملا اشطبه من القائمة.. وهكذا سوف تستعيد السيطرة وتشعر بالرضا والاطمئنان والتطور وتشفى من الإحساس بوطأة الضغوط. عند وضع الأولويات لا تنس احتياجاتك الشخصية وأهدافك، وكن على رأس القائمة ثم يلى ذلك الآخرون فى الأسرة والعمل والمجتمع حسب ترتيبك الخاص ومدى أهميتهم. لا تضيع وقتك فى أمور لا أهمية لها، واحفظ طاقتك للأمور الهامة فقط.

٣- اعتدل.. اعتدل.. كل شىء بعدل

التوتر الخلاق يصاحب الإنجازات الكبرى، والرغبة فى النجاح ضرورية للتغلب على معوقات الحياة. ليكن هدفنا أن نتعايش مع ضغوط الحياة وتحدياتها بما يشبعنا ويرضينا دون أن تحطمنا أو تدمرنا، وهذا لن يتحقق إلا بالاعتدال فى حياتنا والوصول إلى التوازن بين الراحة والعمل، بدون أن نتكاسل أو نحترق فى العمل. لا تنس احتياجاتك الشخصية واعدل معها (روِّحوا القلوب ساعة) . لا تتوقع أن يتعامل جسمك مع مستوى النشاط المرتفع ويقاوم الأمراض فى نفس الوقت إلا إذا أعطيته حقه من الراحة، وقبل ذلك لا تتجاوز حدوده.

٤- استمتع بالأشياء الصغيرة فى حياتك

النجاحات الكبيرة فى الحياة قليلة وبعيدة غالبًا، فلماذا نظل فى حالة طوارئ بانتظار هذا القلق البعيد؟.. هناك أشياء بسيطة وصغيرة فى حياتنا تستحق أن تشعر معها بالفوز والرضا والسعادة ولكن غالبا ما نتجاهلها لأننا مشغولون بالأشياء الكبيرة بعيدة المنال، وقد ننتبه لها فجأة إذا شعرنا بأنها ستضيع منا، وقد يحدث ذلك بعد فوات الأوان.

٥- لا تغال فى نقدك.. اعدل مع نفسك والآخرين

أيًا كان النقد موجهًا لنفسك أو الآخرين خذ الأمور ببساطة ولا تغضب. لا تلم نفسك كثيراً.

إن « نقد الذات » فضيلة لكن إذا تجاوز الحد أصبح نوعًا من عقاب

الذات.. وهذا يقلل من الشعور بتقدير واحترام الذات. لذا تجنب المغالاة وتوقع أن لا تنجح فى تحقيق كل ما تريد حتى لا تحبط وتشعر بالذنب والعار إذا فشلت.

ومثلما تعامل نفسك (بعدل ورحمة) عامل الآخرين أيضًا. لا تغال فى توجيه النقد للآخرين عندما يفشلون فى تحقيق ما ترجوه منهم، وتشعر بالخيبة والغضب والإحباط.. لأنك قد تكون متوقعًا ما هو أكثر من قدراتهم وإمكانياتهم (لا أحد كامل.. الكمال لله وحده).

٦- لا تلعب دور البطل.. لا تحاول أن تكون «سوبر مان»

نحن بشر، ولكل منا حدود.. هذه الحقيقة لا يجب أن تغيب عن أذهاننا. وحتى لا تقع ضحية لضغوط العمل لا تحمل نفسك فوق طاقتها وتلعب دور البطل، لا تحاول أن تفعل كل شيء لكل الناس وتلبى كل ما يطلب منك دون تفكير، تجنب الوعود الكثيرة والالتزامات الكثيرة والمواعيد المتلاحقة. قرر ما يمكنك عمله حسب أهميته لك وحدد الوقت المطلوب لأنشطتك فى العمل، ولا تحاول أن تتجاوزها حتى لا تضطرب.

قل «لا» عندما يطلب منك شيء فوق طاقتك.

٧- خذ راحة.. وعد أكثر لياقة

فكر فى نفسك كشخص متوازن يستطيع أداء الأعمال الشاقة كما يستطيع أن ينعم بالراحة والاسترخاء أيضًا. لا تتفاخر بأنك تعمل كثيرًا ولا تحتاج للراحة.. فهذه مصيبة وكارثة محدقة بك وحتمًا سوف تنهار.

المسألة مجرد وقت «الراحة ترياق فعال للضغوط الجسمية والنفسية».

٨- الزمن يداوى الجروح.. فتعلم الصبر

نحن معرضون لأحداث الحياة المؤلمة.. وأحيانًا يبدو أن الكرب لن ينتهى أبداً. لكن الحقيقة التى لا شك فيها أن لكل شيء نهاية وإذا لم يعالج الزمن كل الجروح، فعلى الأقل سوف يساعد على التئامها، ومع الوقت سوف تتحول الآلام إلى ذكرى بلا مشاعر ملتهبة، ولا تنس أن المعدن الطيب تصهره المحن.

٩- تحدث مع الآخرين.. شاورهم فى الأمر

الإنسان كائن اجتماعى، ولا أحد يستطيع أن يعيش وحده فى هذا العالم. كل منا فى حاجة للآخرين، ولا يحتاج الأمر سوى أن تمتد أيدينا وقلوبنا. إذا ساءت الظروف وتكالبت عليك الأوجاع، تحدث إلى الآخرين ممن تثق فيهم وتعرف أنهم لن يستخدموا ما تبوح به ضدك أو يأخذوا دور القاضى الصارم.. تحدث إلى زوجتك، والديك، صديقك الحميم.

١٠- تجنب تعاطى الأدوية بلا داع طبى.. لا تهرب

فى عالمنا المعاصر انتشر استخدام المهدئات والمسكنات والمنومات دون استشارة الطبيب علاوة على التدخين بشراهة.. للتخفيف من حدة التوتر الذى أصبح سمة غالبة فى هذا العالم لكن ذلك ليس هو الحل بالقطع بل مشكلة جديدة تضاف إلى مشاكلنا وتحول ضغوط الحياة الطبيعية إلى حالة مرضية ضارة. إنه وسيلة هروب غير صحية على الإطلاق.

١١- حسن مهارتك فى العمل

أخطر ضغوط الحياة التى تواجهنا هى تحديات العمل وتطوراته المتلاحق
وجو المنافسة وما يصاحبه من مشاكل العلاقات الإنسانية. لن يجدى أ
تأخذ موقفًا دافعيًا للحفاظ على مكانك وسط جو المنافسة الحامى بنفس
الإمكانيات والمهارات والمعلومات القديمة. الحل الأنسب هو تطوي
معلوماتك التقنية وزيادة خبراتك العملية واكتساب مهارات جديدة
خاصة تلك المتعلقة بالعلاقات الإنسانية فى العمل، فلا أحد يعمل وحد
بل نحن أعضاء فى فريق العمل. وفريقنا أحد فرق منطقة العمل.

١٢- استخدم طريقة «غرفة انعدام الضغط».. لا تخلط المسائل

لكل مكان ضغوطه وصراعاته وإحباطاته، فلا تخلطها معًا أينم
ذهبت. اترك مشاكل الأسرة فى البيت ومشاكل العمل فى موقع العمل
وإلا فسوف تكون المشاكل مضاعفة ولن تعرف من أين يبدأ الحل.. إ
بعد فصلها.

١٣- انظر إلى الجانب الإيجابى للأمور.. لا تقع ضحية التفكير السلبى

الإدراك يلعب دوراً هامًا فى تسوية ضغوط العمل، واتجاهك النفسى
نحو هذه الضغوط يحدد – بقدر كبير – تأثيرها عليك، هناك من يمرض
ويسقط ضحية لضغوط العمل، وهناك من يزداد قوة وصحة ويصبح أكث
نضجًا وحكمة.. الفارق بينهما هو أن الأول لا يرى إلا الجانب السلبى
والثانى يركز على الجانب الإيجابى لضغوط العمل.

١٤- احتفظ بروح الدعابة ولا تضيعها.. أنت فى حاجة إليها

الدعابة والضحك مخرج طبيعى من ضغوط الحياة الكثيرة وهى متاحة لمن يطلبها. لقد تأكد أن الدعابة و(النكتة) لأوقات قليلة فى اليوم لها تأثير رائع وقائى وشافٍ من الضغوط والصراعات والإحباطات، وعندما يضحك الناس أو يبتسمون يذهب التوتر والألم. ويسود جو من الراحة والتفاؤل ليس على مستوى الأفراد بل الشعوب أيضا. « التفاؤل » ينتقل للآخرين مثل العدوى، فابتسم.. ابتسم.. ابتسم.. إن هذا سوف يساعدك ويساعد الآخرين أيضاً.

وأخيرا لا تنس:

- **اللجوء إلى الصلاة، واستعن بالله وكن واثقا من استجابته سبحانه لدعائك.**
- **أذكر الله كثيرا، حتى يطمئن قلبك واشعر أنه سبحانه معك دائما ما دمت على حق.**
- **أبتغ فى كل أعمالك وجه الله الكريم واطلب منه سبحانه الثواب على ذلك فى الدنيا والآخرة.**

المدار: أنت على حق بالتأكيد، وبخصوص القلق وكيفية القضاء عليه؟

المدير: يقول « موسى » كليم الله عليه السلام: إلهى دلنى على عمل إذا عملته رضيت عنى فأوحى إليه: يا ابن عمران رضاى رضاك بقضائى.

ويقول رسول الله ﷺ :«ارض بما قسم الله لك تكن أغنى الناس».

ويقول الشاعر «والت هويتمان»

ما أجمل أن أواجه الظلام والأنواء والجوع

والمصائب والنوائب واللوم والتقريع

كما يواجهها الحيوان أو تواجهها من الأشجار الجذوع

ويقول د. إدوارد بودولسكى صاحب كتاب «دع القلق وانعم بالشفاء»

ماذا يفعل القلق بالقلب

ضغط الدم الذى يغذيه القلق

الروماتيزم قد يسببه القلق

قلل من القلق من أجل معدتك

كيف يسبب القلق البرد

القلق والغدة الدرقية

القلق وحمض البول السكرى

وللقضاء على القلق[١]:

١- عندما تأخذك المشكلات - فى المرة القادمة - ولا تستطيع التخلص

(٤) دع القلق وابدأ الحياة، ديل كارتيجي، تعريب / عبد المنعم محمد الزيادى، القاهرة، مكتبة الخانجى، ١٩٩٤.

منها اسأل نفسك:

أ- ما أسوأ الاحتمالات التى يمكن أن تحدث؟

ب- هيئ نفسك ذهنيا لقبول أسوأ هذه الاحتمالات إذا لزم الأمر.

جـ- حاول أن تنقذ ما يمكن إنقاذه من هذا الاحتمال الذى هو أسوأ الاحتمالات والذى أعددت نفسك ذهنيا لقبوله.

٢- ذكر نفسك دائما بالثمن الفادح الذى يتقاضاه القلق من صحتك وأن رجال الأعمال الذين لا يعرفون كيف يكافحون القلق يموتون مبكرا.

القلق يجعل من أصلب الرجال عوداً مريضاً واهناً

٣- لا تهتم بالتوافه من الأمور ولا تدع صغائر المشكلات تهدم حياتك وسعادتك.

٤- تذكر دائما أنه يمكن ألا يحدث هذا الشيء الذى تقلق من أجله.

٥- استعن على طرد القلق بالإحصاءات والحقائق الثابتة.

٦- ارض بما ليس منه بد.

٧- دع التفكير فى الماضى فليست هناك قوة يسعها أن تعيد الماضى ولا تحاول قط أن تتحسر أو تندم على ما فاتك.

٨- حلل أسباب القلق- إذا لم تستطع القضاءعليه- من خلال الخطوات السابقة وتخلص من هذه الأسباب من خلال:

أ- استخلاص الحقائق.

نصف القلق فى العالم منشؤه محاولة الوصول إلى قرارات حاسمة.

ب- بعد أن تزن الأمور والحقائق بعناية اتخذ قرارا.

جـ- متى اتخذت قرارا لا تتردد فى تنفيذه ولا تخش العواقب.

٩- إذا ما ظل القلق يطاردك أجب عن الأسئلة الأربع التالية ودون إجابتك:

أ- ما المشكلة؟

ب- ما سبب المشكلة؟

جـ- ما الحلول الممكنة؟

د- ما أفضل الحلول؟

١٠- إذا كنت ما زلت قلقا اذهب إلى طبيب فانت غير طبيعى.

وإذا قام الطبيب بطردك فلا تقلق لأن هذا أمر طبيعى لمن هو فى مرحلة مرضك.

أخيرا تذكر:

إذا القول قيل أو اللفظ كتب

أو الخاطر جال أو الفكر وثب

فليس يرد القول جهد ولا نصب

وليس يعيد الفكر مدمع سكب

المدار: وماذا بعد؟

المدير: ألا تريد أن تنعم بنوم هادئ جميل؟

المدار: بلى.

المدير: إذا كنت تريد أن تنعم بأقصى درجات الراحة فى النوم عليك مراعاة النصائح التالية:

١- لابد من توفير الجو الملائم الهادئ. فالضوضاء تقلل من عمق النوم وكفاءته، والحرارة الزائدة أو البرد الشديد يؤديان إلى اضطراب النوم.

٢- وجبة العشاء لابد أن تكون خفيفة، ويفضل كوب من اللبن الدافئ. التخمة والجوع كلاهما يقلل من خاصية النوم العميق.

٣- ابتعد عن تناول المنبهات - مثل الشاى والقهوة - تجنب المهدئات والمنومات لأن استعمالها بانتظام وبصورة مزمنة يضر بنظام النوم.

٤- لا تدفع نفسك إلى النوم قسراً. قد يؤدى ذلك إلى صعوبته، ويزيد من توترك، وهذا بدوره يزيده صعوبة. الأفضل - فى حالة صعوبة النوم - أن تفعل أى شيء آخر كأن تغادر غرفة النوم وتقرأ أو تتحدث مع الآخرين حتى تهدأ وتشعر بالرغبة فى النوم.

٥- نم بقدر حاجتك - بلا زيادة أو نقصان - بحيث تشعر بالراحة والانتعاش فى صباح اليوم التالى. النوم الكثير لا ينتج عنه إلا راحة متقطعة وسطحية ويؤدى إلى الإرهاق والكسل.

٦- استيقظ كل صباح فى أوقات ثابتة ومحددة، فهذا يؤدى إلى انتظام الاستيقاظ، وبدوره يؤدى إلى انتظام النوم.

٧- مارس الرياضة بانتظام. إنها تحسن من كفاءة النوم على المدى الطويل بشرط أن تكون منتظمة، فلا تتوقع أن ممارسة الرياضة بين وقت وآخر تؤدى إلى تحسن النوم فى الليلة التالية.

٨- يمكنك القراءة قبل النوم كعامل مساعد ولكن بشرط أن ترتب الضوء بحيث يسقط فقط على الكتاب الذى تقرؤه، لتوجد منطقة ظلام من حولك مما يشجعك على النوم سريعا وبعمق، وابتعد عن القراءة التى تهز الأعصاب مثل القصص البوليسية حيث تتلهف على معرفة نهايتها فلا تنام، ولكن اقرأ المسلى والهادئ لا الذى تبذل فيه مجهودا فكريا وتركيزا عقليا.

ورتب أمورك بحيث تضع الكتاب وتطفئ النور فور إحساسك بالرغبة فى النوم ولا تنهض لإطفاء النور[١].

٩- احرص على النوم فى ملابس فضفاضة وخفيفة والآن حاول أن تسترخى وأن تحس بالأمان.

١٠- تثاءب إراديا لتطرد كل ما فى رأسك وحاول أن تحتفظ بالفراغ فى ذهنك طاردا أى تفكير يتعلق بالعمل اليومى.

نم كطفل صغير يترك الناس فى سلام ولذا فهو ينام جيدا.

(١) كن مديراً نائماً أثناء نومه، محمد فتحي، مجلة منبر التجاريين، عدد (٢١)، السنة (٧)، أكتوبر ١٩٩٨ .

المدار: أريد أن أختبر نفسى ولكن بشرط.

المدير: وما هو؟

المدار: ألا أعرف الإجابة.

المدير: أنت خائف.

المدار: نعم فما زلت أخشى من وهم اسمه ضغوط العمل.

المدير: إذن فلتختبر نفسك على عدة مرات بأن تختبر الآن وبعد فترة ترى هل جد جديد على حياتك أصابك بالتغيير، وهل أثر ذلك على ضغوط حياتك الأخرى أم لا وهكذا.

المدار: اتفقنا فهيا نبدأ الآن.

المدير: هيا بنا

أمامك اختبار به خمسة وثلاثون سؤالا أجب عنها سرا (بينك وبين نفسك) ولا تخبرنى تماما بإجاباتك عنها، فقط أدرك أنت ماذا تفعل وماذا تفعل بك الضغوط والهموم.

العبارات	لا على الإطلاق	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
١- أشعر بعصبية واضطراب عند اجتماعي بأفراد.. حدد للمرة الأولى.	٥	٤	٣	٢	١
٢- زملائي في العمل يعتقدون بأنني أتعب من يعمل معي وأنني كثير المطالب.	٥	٤	٣	٢	١
٣- أعتقد أن الظروف هي السبب فيما يحدث في حياتي.	٥	٤	٣	٢	١
٤- أشعر بالتوتر والاضطراب إذا كان العمل المطلوب مني غير واضح.	٥	٤	٣	٢	١
٥- أعتز دائما بأنني أقوم وحدي بمعظم أعمال إدارتي (أو قسمي) وأنجز الخطة المستهدفة.	٥	٤	٣	٢	١
٦- إذا حصلت على تقييم منخفض لأدائي أظل مكتئبا لعدة أيام.	٥	٤	٣	٢	١
٧- أفضل أن أعمل لوحدي بعيدا عن الناس.	٥	٤	٣	٢	١
٨- أشعر بتوتر شديد إذا اضطررت إلى إتخاذ قرار بشأن العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٩- تنخفض قدرتي على الأداء بشكل واضح عندما اشترك في عمل جماعي.	٥	٤	٣	٢	١
١٠- أمارس تأثيرا ضعيفا على من لهم سلطة اتخاذ القرارات.	٥	٤	٣	٢	١
١١- أفضل الانسحاب على أن أواجه الناس بالمشاكل.	٥	٤	٣	٢	١
١٢- أعتمد على آراء وحكم الناس أكثر من رأيي عندما أشرع في حل مشكلة ما.	٥	٤	٣	٢	١

العبارات	لا على الإطلاق	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
١٣- أفضل وظيفة متواضعة ذات أجر ثابت عن وظيفة كبيرة ذات أجر متغير.	٥	٤	٣	٢	١
١٤- أسعى للحصول على ثناء ومديح الآخرين حتى أشعر بأننى نجحت فى عملى.	٥	٤	٣	٢	١
١٥- أحس بأننى راض عن نفسى بعد أداء العمل.	١	٢	٣	٤	٥
١٦- لدى الوقت الكافى للقيام بالأعمال المطلوبة.	١	٢	٣	٤	٥
١٧- إذا اتبعت طريقة معينة ونجحت فى إنجاز العمل فإننى لا أغيرها.	٥	٤	٣	٢	١
١٨- بما أننى لا أريد أن أفشل، فإننى أتحاشى المخاطرة.	٥	٤	٣	٢	١
١٩- أشعر بأنه إذا كان يستحيل على تغيير منشأتى الكبيرة فمن الأجدى لى أن أتكيف مع الأشياء كما هى.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠- لا أفصح للآخرين عما فى داخلى.	٥	٤	٣	٢	١
٢١- أفقد الثقة فى نفسى إذا انتقدنى أحد.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢- أؤمن بأن للحظ دوراً كبيراً فى نجاح الفرد.	٥	٤	٣	٢	١
٢٣- اضطرب كثيراً إذا ما تم أى تغيير فى روتين العمل الذى اعتدت عليه.	٥	٤	٣	٢	١
٢٤- أنزعج بشدة إذا ما اختلفت مع أحد فى الرأى	٥	٤	٣	٢	١
٢٥- أفتخر بين الناس بأننى مرتب ومنظم وحسن المظهر.	٥	٤	٣	٢	١
٢٦- أنتج كثيرا فى وقت قليل.	١	٢	٣	٤	٥

العبارات	لا على الإطلاق	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
٢٧- أتعامل مع المواقف الجديدة بريبة وحذر شديد.	٥	٤	٣	٢	١
٢٨- أتحاشى الأماكن المزدحمة بالناس.	٥	٤	٣	٢	١
٢٩- أنتهز أى فرصة لعقد صفقات العمل فى الحفلات والمآدب.	١	٢	٣	٤	٥
٣٠- لا أجد وقت لدى لممارسة هواياتى التى أحبها.	٥	٤	٣	٢	١
٣١- أرتب أولويات أعمالى طبقا لأهميتها.	١	٢	٣	٤	٥
٣٢- أتردد كثيراً فى اتخاذ القرار عندما تواجهنى مشكلة.	١	٢	٣	٤	٥
٣٣- لا أميل إلى المبالغة فى تجسيم الأمور الصغيرة.	١	٢	٣	٤	٥
٣٤- أحاول الاسترخاء قبل أن يأخذ منى التعب مبلغه.	١	٢	٣	٤	٥
٣٥- أنسى همومى إذا قمت بعمل يسعد الآخرين.	١	٢	٣	٤	٥

* المصدر: أ. أحمد الصروة

المدير: والآن ماذا تريد أن تعرف، أم أختار أنا لك طبيعة الحوار القادم؟

المدار: أعتقد أنك توافقنى الرأى لو تناقشنا فى أمر الصراع والنزاع، فقد يخفف هذا عنا ويلات الضغوط والهموم أليس كذلك؟

المدير: هو كذلك فعلا فلنبدأ بحل وإدارة الصراع والنزاع.

هيا بنا..

الحوار الثامن:

إدارة الصراع والنزاع





بدء النزاع والصراع على الأرض بقابيل وهابيل ولن ينتهى حتى تقوم الساعة، ولكن يختلف النزاع والصراع وطرق مواجهته ويتلون المتنازعون بكل لون وشخصية حتى ينالوا مايسعون إليه، وواجبنا إدارة هذا الصراع بما يفيد صالح مؤسساتنا .. فلتكن إدارة للصراع أو لينفرط العقد.

المدير: أليس الصراع والنزاع طبيعة فطرية منذ بدء الخليقة؟

المدار: تقصد صراع قابيل وهابيل؟

المدير: نعم، وأقصد بذلك أن الصراع والنزاع ظاهرة سلوكية ظهرت بظهور الإنسان وستختفى باختفاء هذا الإنسان.

وهذا المخلوق فى صراع مع نفسه والآخرين منذ مولده وحتى لقاء ربه.

المدار: كيف يتم هذا؟

المدير: الإنسان يتصارع منذ طفولته وخلال مراحل نموه وتطوره فى المنزل مع أسرته وأخواته وإخوانه، ثم فى المدرسة والجامعة ثم فى العمل، وكذلك حتى يموت فى صراع مستمر فهو يتصارع مع الآمال والواقع، ومع الطموحات والقدرات، الرغبات والعادات والقيم فى المجتمع الذى يعيش فيه، بين مصالحه ومصالح الآخرين الذين يعيشون معه وأيضاً يتصارع مع نفسه بين الفرص المتاحة له ومدى تنفيذها أو الاستفادة منها.

المدار: هذا تفسير فلسفى لصراع الإنسان ولكن أليست هناك أسباب رئيسية ملموسة ومادية لهذا الصراع؟

المدير: هناك أسباب رئيسية للصراع والنزاع منها[1]:

(١) د. على عبدالوهاب (وآخرون)، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

- حب النفس وتضاؤل التكافل الإجتماعى.
- صراع السلطة من أجل السلطة فى حد ذاتها.
- الندرة فى الموارد المادية مع كثرة الطلب عليها.
- تفاوت المواهب والقدرات.

المدار: ألا يمكن أن تفسر لى أكثر من ذلك أسباب الصراع والنزاع ولكن مع كيفية التغلب عليها.

المدير: بالتأكيد.

السبب الأول:

حب النفس

إذا تحيزت لنفسك أصبحت تتميز بالأنانية وإشباع دوافعك المادية البحتة، ولا تفرق بين غريب وقريب، وتفسد كل شىء بينك وبين الآخرين حتى من تربطك بهم صلة رحم أوقرابة.

العلاج:

الالتزام بالمنهج القويم الذى وضعه الله سبحانه وتعالى للعالمين فهو الحق المبين عليك بـ:

- أحبب لأخيك ما تحبه لنفسك.
- جاهد نوازع نفسك.
- تحكم فى قوى عقلك وهوى نفسك ولا تجعل نفسك تقودك نحو الهاوية.

السبب الثانى:

صراع السلطة من أجل السلطة فى حد ذاتها

وهى المحاولة من جانب الشخص فى الانتصار على خصمه أو التخلص منه، وكلما اكتسب جزءاً من السلطة طمع فى أكثر منها.

العلاج:

تذكر قوله تعالى: ﴿ **قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَن تَشَاءُ وَتَنزِعُ الْمُلْكَ مِمَّن تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَن تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَن تَشَاءُ بِيَدِكَ الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ** ﴾ [آل عمران: ٢٦].

- أيد المنافسة الشريفة التى تؤدى إلى مزيد من الخير والإنتاج النافع للأشخاص.
- ابتغاء العلو فى الأرض من أجل السلطة نفسها أمر مرفوض من قبل الشرائع السماوية وبالتالى إذا طلبت السلطة فمن أجل العدل.

فهل لديك هذه المهارة؟.

السبب الثالث:

الندرة فى الموارد المادية مع كثرة الطلب عليها

الندرة شىء من صنع الإنسان نتيجة طمعه وجشعه وسوء توزيعه.

الندرة تحدث نتيجة نسيان الإنسان أن خزائن الله لا تنفد وأنه سبحانه يرزق من يشاء بغيرحساب.

الندرة تحدث نتيجة الإسراف والتبديد والكفر بنعمة الله.

الندرة تحدث نتيجة عدم الأخذ بالأسباب والتواكل على الله وليس التوكل عليه.

العلاج:

- تذكر قول الله تعالى:

﴿ وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَل لَّهُ مَخْرَجًا ۝ وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لا يَحْتَسِبُ ﴾ [الطلاق: ٢-٣]

- تبصر فى كلمة الله تعالى فى الأسباب حيث جعل لكل شىء سببا وهو وحده الذى يحكم العلاقة بين الأسباب والنتائج.
- لا تنس أن الرزق يعرف طريقه إليك أكثر من معرفتك أنت لطريق الرزق.
- لا قيد على عطاء، يرزق من يشاء بغير حساب، فعلى الفرد أن يجتهد ويأخذ بالأسباب وأن يؤمن دائماً بأن الله هو الرزاق ذو القوة المتين.

السبب الرابع:

تفاوت المواهب والقدرات

هناك دائماً فروق فردية بين الأفراد فى الأفكار والقدرات، وهذه الفروق تحمل مزايا عديدة حيث يحصد الإنسان النتائج التى تمكنه قدراته من الوصول إليها، ولا يحصد المهمل أو الكسلان شيئًا ولكن يسىء الكثير منا

فهم هذا التفاوت ويطمعون فى المساواة.

العلاج:

- افهم قدراتك الذاتية ونمها وخذ بأساليب القول والعمل السليم.
- ارْضَ بما قسمه الله لك ولا تتمن ما لدى الغير.
- طهر قلبك من الغل وتذكر قوله تعالى: ﴿ **وَلا تَجْعَلْ فِي قُلُوبِنَا غِلاًّ لِّلَّذِينَ آمَنُوا رَبَّنَا إِنَّكَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ** ﴾ [الحشر: ١٠]. فرق بين حقك فى الحياة كإنسان وبين حقك فى فرص الآخرين.

المدار: بالنسبة للعمل، هل هناك أسباب أخرى للنزاع أو الصراع بخلاف ما سبق؟

المدير: لن نقول أسبابا أخرى ولكن مصادر واعتبارات.

المدار: كيفما شئت المهم أن أعرف.

المدير: هناك مجموعة من المصادر والاعتبارات تزيد من حدة النزاع والتوتر داخل العمل منها:

- الاختلاف الشخصى والإدراك والسن.
- التعارض بين متطلبات العمل والحياة الأسرية الخاصة.
- اختلاف الأهداف بين العمل والعاملين.
- ضغط الحاجة إلى اتخاذ القرارات من مشاركة الغير إلى الديكتاتورية عند اتخاذه.

المدار: وهل للنزاع أشكال داخل العمل؟

المدير: بالتأكيد فهناك:

- نزاع بين أصحاب العمل والعاملين .
- نزاع بين الإدارات وبعضها البعض.
- نزاع بين الرؤساء والمرؤوسين.
- نزاع بين العمال والإداريين.
- نزاع بين الزملاء فى إدارات واحدة أو مختلفة.

المدار: يا ترى ما هى النتائج السلبية للصراع والنزاع؟ أليست هناك نتائج سلبية أم أنا مخطىء!؟

المدير: هناك بالتأكيد نتائج سلبية للصراع وإن كنا نؤكد على ضرورة القضاء على هذه السلبيات لأنها ضارة جداً بالعمل فمن هذه النتائج:

- ضياع وقت المسئولين والمديرين وبالتالى انخفاض الإنتاجية.
- قد يؤدى الصراع إلى اعتصام أو إضراب ومظاهرات.
- يؤدى الصراع إلى مناقشات حادة قد يفقد فيها أى فرد حياته نتيجة أزمة قلبية مثلا.
- يُحدث تشتت فى الوقت والجهد والطاقة تمنع من الوصول للهدف المحدد.
- تخريب من العاملين وبالتالى توقف أعمال المنظمة.
- يولد نوع من الإرهاق والإعياء لدى عودة المتصارعين إلى منازلهم فيحدث تخبط فى الحياة العائلية.

المدار: بالنسبة للسلوكيات الشخصية، أيوجد أفراد ميالون بطبعهم نحو إحداث مزيد من الصراع والنزاع؟

المدير: ليس ما تقصده بالتحديد، فالسلوكيات الشخصية لا تخرج عن كونها مجموعة من التصرفات والأعمال من جانب وردود أفعال من جانب آخر، وتتأثر هذه التصرفات والأعمال بمجموعة من العوامل التى تختلف من شخص لآخر حسب تكوينه المادى والمعنوى، ويتوقف رد الفعل على المواقف التى تفرضها الظروف - وهناك بعض الشخصيات لها سمات مختلفة قد تزيد من حدة الصراع والنزاع نتيجة وجود اختلاف ظاهر فى سمات شخصياتهم، من هذه الشخصيات:

الميكافيللى:

- يتسم بالمكر والنفاق ومحاولة تبرير السلوكيات.
- لا تهمه القواعد السلوكية المقررة بقدر ما تهمه السلطة والسيطرة على الغير.
- لا يثق بالعاملين معه فى العمل ولا بأى شخص.
- يرى زملاءه أقل إنتاجًا وأقل ذكاءً ويتميزون بالانتهازية.

الفاشستى:

- يتمسك بقواعد صارمة للسلوك.
- يميل إلى معاقبة من يخالفه.
- يفتقد إلى الموضوعية.
- يعتمد على الخرافات والمحددات الوهمية لمصير الفرد فى الحياة.

- يتسم بالسخرية اللاذعة والهدامة تجاه الغير.
- ينظر إلى قوة الفرد بسلطته وقوته فى التعامل مع الغير.
- إذا تمتع بالسلطة يدفع العاملين معه بالقوة والعنف والعقاب الصارم وإذا لم يتمتع بها يخضع لها ذليلاً.

الدوجماتى:

- يميل إلى تأييد وجهة نظره والحصول على التأكيد من الآخرين دون دليل أو سند موضوعى.
- يتميز بجمود النظرة إلى السلطة والالتزام نحوها.
- يتفادى أفكار الأفراد التى تهدد وجهة نظره.
- يصعب إحداث تفاعل بينه وبين الآخرين إلا الذين يتفقون معه فى الفكر والأسلوب.

المتقلب:

- يبحث ويفضل الحصول على أكبر عائد مادى ومعنوى من العمل لتحقيق الرضا.
- عند الفشل فى شىء ما يرجع باللوم على الآخرين وليس على النظام.
- يتأثر إلى حد كبير باللوائح والقواعد والإجراءات.
- لا يميل إلى الأخذ بالجانب الإنسانى فى التعامل.

- يعتقد فى قدراته الذاتية على اتخاذ القرار.
- لا يحبذ الاختلاط بزملائه والعاملين معه.

اللامبالى:

- لا يهتم بالقليل أو بالكثير من قيم وعلاقات العمل.
- لا يطمع فى سلطة أو مركز.
- لا يبحث عن تأكيد ذاته وينظر للوظيفة كوسيلة لإشباع حاجات لا يمكن إشباعها بدون العمل.
- يرفض البحث عن سبل النجاح فى مجال العمل أو محاولة الاستحواذ على أى مصدر من مصادر القوى فى العمل.
- لا يشغل باله بالعمل بعد ساعات العمل الرسمية ولا يهتم بصور التحدى الوظيفى.
- لديه شبه اكتفاء ذاتى فى العلاقات الشخصية خارج نطاق العمل.

الأقل إجتماعياً:

- لا يميل إلى الاختلاط الاجتماعى.
- يتجه دائماً نحو الانطواء والعزلة.
- يصور عالما خاصا به يلتمس الأمان من خلاله.
- يتصور أنه غير مرغوب فيه من قبل زملائه.

وهناك أنواع أخرى عديدة مثل الأكثر اجتماعياً، المتشدد، المدعى بالمعرفة، المتردد، المناكف، ضعيف الشخصية....

المدار: تعودنا فى كل أمر أن تكون هناك خطوات ودرجات. هل للصراع أيضاً خطوات أو مراحل؟

المدير: الصراع كعملية ديناميكية يضم ثلاث مراحل:

المرحلة الأولى:

مرحلة مسبقات الصراع

وهى تحتوى على عدة أسباب تمهد للصراع مثل:

- سوء الفهم والضوضاء فى عملية الاتصال.
- صعوبة تبادل المعلومات وعدم كفايتها بالإضافة إلى سوء فهم المعلومات.
- نمط القيادة السائد.
- المتغيرات الشخصية من قيم وخصائص واختلافات شخصية.
- نظم الثواب والعقاب.
- عدد الوحدات الإدارية ودرجة التخصص ودرجة استقلالية الأفراد ومهام جماعات وفرق العمل.

كل هذه الأمور تمهد وتعتبر مصدراً أساسياً للصراعات وتمهد للمرحلة الثانية.

المرحلة الثانية:

إدراك الصراع والشعور به:

هنا يتم الشعور بالصراع بواسطة طرف أو كل الأطراف حيث يحدث تهديد أو أذى فيحدث نوع من القلق والتوتر والإحباط والعداء فيظهر الخوف وفقد الثقة لتظهر المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة:

إظهار الصراع

يظهر على السطح الصراع ويطفو وينشغل الأفراد بإحباط أهداف الآخرين ومنع تحقيق أهتماماتهم وتبدأ المراوغة والعنف والسلوك غير المباشر والمقاومة.

المدار: ألا يوجد حل لهذا الصراع الدامى؟

المدير: بالتأكيد هناك حلول عديدة ولكن مبدئياً يجب أن تعرف أن:

- الصراع ليس دليلاً على سوء الإدارة.
- الصراع مرغوب فيه فى معظم الأحيان.
- الصراع قدر محتوم لا يمكن تجنبه.

ثم ابدأ بتشخيص الصراع مبكراً وأن يكون التشخيص سليما غير خاطئ حتى لا تحدث مضاعفات ولديك مجموعة من الأسئلة تساعدك فى تشخيص الصراع هى:

■■ من هم الأفراد محل الصراع؟

[قد يكون شخصا معينا أو جماعة أو إدارة أو شخصية معنوية..]

■■ ماهى المصالح المثيرة للصراع؟

قد تكون مصالح اقتصادية أواجتماعية أو مهنية أو نفوذية الاتجاه...]

■■ ما هى القضية أو الموضوع محل الصراع؟

■■ ما هى الأسباب الموضوعية للصراع؟

[هل الخوف من فقدان نفوذ أو عدم الأمان أو اختلافات حادة بين شخصيات العمل..]

■■ ما هى آثار الصراع والنطاق الذى يشمله؟

■■ مدى الحاجة إلى التوصل إلى علاج سريع؟

■■ هل حدث أمر مماثل لهذا من قبل؟

■■ هل سيختفى هذا الصراع إذا ترك للزمن دون اتخاذ أى تصرف تجاهه؟

الآن وقد عرفت الصراع وشخصت حالته واجهه من خلال خمس طرق مختلفة باختلاف طبيعة ونوعية الصراع كما يلى(١):

(١) د. على عبد الوهاب، مرجع سابق.

الطريقة	المواقف التى تصلح فيها
١- القوة / التنافس	١- فى حالة الطوارئ .. أو المواقف غير العادية .. حيث يلزم اتخاذ قرار سريع وحاسم. ٢- فى حالة الأمور الهامة والتى لا تلاقى تأييداً من الآخرين، كتخفيض التكاليف، وتطبيق النظم والقواعد. ٣- فى الأمور الحيوية التى تتعلق بمركز الشركة المالى وربحيتها ومركزها فى السوق. ٤- فى مواجهة الأشخاص الذين يستغلون المواقف.
٢- التعاون / المشاركة	١- عندما يراد إيجاد حل متكامل للنزاع، حيث ترتفع درجة أهمية المصالح المتنازع عليها. ٢- عندما يراد التعلم والإفادة من الآخرين. ٣- للحصول على مرئيات الأطراف الأخرى التى ترتكز على أسس ومنطلقات مختلفة. ٤- للحصول على التزام الأطراف بالوصول إلى حل. ٥- التعرف على، وتسوية، المشاعر التى تدخلت فى العلاقات.
٣- التوافق / الوسط	١- عندما ترتفع درجة أهمية الأهداف، ولكن لا تستحق التنافس أو القوة. ٢- عندما تريد الأطراف المختلفة بلوغ أهداف متناقضة. ٣- للحصول على حل مؤقت لقضية معقدة. ٤- للوصول إلى حل عاجل بسبب ضغط الوقت. ٥- يستخدم بديلا للمشاركة أو التنافس.

الطريقة	المواقف التى تصلح فيها
٤- التجنب / التحاشى	١- عندما لا يكون الأمر مهما، أو هناك أمور أهم. ٢- عندما لا تكون هناك فرصة لتحقيق المصلحة المتنازع عليها. ٣- عندما تكون تكاليف «أو متاعب» الحل تفوق المزايا المحصلة. ٤- لإعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واكتساب منظور جديد. ٥- عندما يكون جمع المعلومات أهم من الحصول على حل عاجل. ٦- عندما يستطيع آخرون علاج النزاع بفاعلية أكبر. ٧- عندما تضمن المشكلة أعراضاً أو مدلولات عن مشكلة أخرى.
٥- التسوية / التكيف	١- عند الاعتراف بالخطأ، فرصة للتعلم وتبادل الحجج. ٢- عندما يكون الأمر بالنسبة للآخرين أكثر أهمية منه بالنسبة إليك، المنطق هنا يوجب مراعاة مصالح الآخرين. ٣- لبناء علاقات قوية تفيد فى أمور أخرى مستقبلية. ٤- لتخفيف الخسارة عند حدها الأدنى، عندما يكون من الواضح كسب الطرف الآخر. ٥- عندما يكون الانسجام والاستقرار ضرورياً للمنظمة. ٦- إعطاء الفرصة للأفراد «المرؤوسين» للتنمية عن طريق التعلم من أخطائهم.

المدار: أعتقد أن الحوار القادم يفرض علينا أن يكون موضوعه التفاوض.

المدير: كيفما تريد.

المدار: إذن فليكن حوارنا القادم عن التفاوض.

المدير: عن التفاوض هيا بنا.



الحوار التاسع:

التفاوض





من منا لا يتفاوض أو يساوم الغير؟ .. من منا لايتفاوض مع نفسه أحياناً؟ .. من منا قادرا على الحياة بدون تفاوض؟.. الكل يتفاوض .. ولكن من منا يتقن فن التفاوض؟ متى يجهز ومتى يبدأ التفاوض؟ وكيف يكسب ويراوغ ويستخدم استراتيجيات وتكتيكات مناسبة للمواقف المختلفة؟..وكيف يكون سلوكك أثناء التفاوض؟ .. وكيف يستخدم الاتصال والأسئلة ولغة الجسد فى العملية التفاوضية؟ .. من منا يتفاوض باحتراف ورغبة، فالمفاوض لن ينجح فى مفاوضاته إلا إذا كان يعمل بمتعة ولديه المقدرة على التجاوب المشترك مع الغير .. فلنكن مفاوضين مهرة محترفين .. أو لا نتفاوض..

المدار: أليس هناك تعريف للتفاوض؟

المدير: هناك تعريفات متعددة للتفاوض منها:(١)

- التفاوض هو الحوار والمناقشة بين طرفين حول موضوع محدد للوصول إلى اتفاق.
- التفاوض مرحلة من مراحل الحوار قبل الوصول إلى اتفاق.
- التفاوض هو محادثات بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين أو مشكلة قائمة قصد الوصول إلى اتفاق.
- التفاوض هو إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة بهدف تحقيق المشروع.
- التفاوض هو أن تدخل فى حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى

(١) د. حسن الحسن، التفاوض فن ومهارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، سلسلة البحوث والدراسات ٣٢٤، ١٩٨٨.

بهدف الوصول إلى اتفاق يرضى الأطراف المتفاوضة ويضمن لها الحد الأدنى المقبول من المكاسب.

أياً كان تعريف التفاوض فهناك تفاوض تجارى وإقتصادى ودولى ودبلوماسى و...

المدار: وكذلك تفاوض عند إدارة الصراع.

المدير: بالتأكيد، فالخصائص والمبادئ واحدة فى كل أنواع التفاوض.

المدار: بالمناسبة، ما هى مبادئ التفاوض؟

المدير: هناك عدة مبادئ للعملية التفاوضية مرتبة كما يلى:

المبدأ الأول:

الإعداد لبدء العملية التفاوضية

أنت هنا تقوم بالإعداد للبدء فى عملية التفاوض وأمامك عدة خطوات عليك أن تلتزم بها وهذه الخطوات هى:

١- ما هو موضوع التفاوض بشكل واضح وصريح؟

٢- الاتفاق بين الطرفين على مبدأ التفاوض.

٣- اختيار الوفد المفاوض وهو أمر هام، ففريق التفاوض يجب انتقاؤه من الأكفاء وأصحاب الخبرات والمهارات اللازمة، وبعد اختيارهم يتم تقسيم العمل بينهم حسب التخصص والخبرة ثم اختيار رئيس الفريق.

٤- يجب أن يتوافر لديك معلومات وافية عن الطرف المفاوض الآخر وما هى الحدود الدنيا التى يمكن أن يقبل بها وعن أعضاء فريق التفاوض وخبراتهم ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم.

٥- تحديد موعد ومكان التفاوض.

٦- إذا كان مكان التفاوض عندك أنت استقبل المفاوضين استقبالاً لائقاً وأجر تعارفا مبدئياً بين أعضاء الفريقين قبل إجراء العملية التفاوضية.

٧- الاتفاق على جدول أعمال الجلسات التفاوضية.

٨- تحديد الأهداف بشكل دقيق وأن تكون الأهداف مرتبة حسب الأولويات وإعطاء التدرج اللازم بحيث تكون متوازنة وتحديد الحد الأدنى الذى لا يمكن النزول دونه والحد الأعلى الذى لا يمكن التفكير بتجاوزه صعوداً.

٩- تحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل.

١٠- تحديد مدى قدرة المفاوضين على اتخاذ القرارات وهل لديهم الصلاحيات للبت النهائى فى الأمور التى سيتم التوصل إليها نتيجة المفاوضات.

المبدأ الثانى:

بدء العملية التفاوضية

- يتم عقد الاجتماع الرسمى الأول للطرفين ويجب أن يكون المكان مريحا ولائقا ومجهزا، وبعد أن يتم تبادل التعارف والتحيات وبعد الاتفاق على جدول الأعمال وتحديد موضوعات النقاش وترتيب أولويات الموضوعات المطروحة للنقاش من الأفضل أخذ راحة لفترة قصيرة لترطيب الأجواء النفسية استعداداً للعمل.

- الطرف الذى يقدم إقتراحات واضحة ومدروسة ومحددة يمسك بزمام

المبادرة بينما صاحب المقترحات غير العملية والعشوائية يطيل من فترة التفاوض ويؤدى إلى نتائج سلبية.

- يجب أن يعد كل طرف أكثر من بديل لمقترحاته ولتكن بصيغ عرض مختلفة ولكن واضحة.
- عليك أن تتشدد فى المبادئ والمطالب العامة.
- الاتفاق على توقيت المفاوضات.

المبدأ الثالث:

فعاليات العملية التفاوضية

- يجب أن تعطى الطرف الآخر الانطباع المرح والإيجابى بأنك تريد الوصول إلى اتفاق حقيقة، ولذا يجب أن تعرض وجهة نظرك بكل هدوء ودون عبوس وكأنك بين أصدقاء يودون الوصول إلى نتيجة لا أعداء تود هزيمتهم وتبحث عن انتصار لك.
- عند بدء التفاوض لتكن شروطك صعبة وتنازلاتك صغيرة.
- لا تقاطع الطرف الآخر أو تهاجمه أو تلمه بل اتركه يقدم مقترحاته واستمع له بهدوء ودون ملاحظاتك ورد عليها فى الوقت المناسب.
- إذا ما قدم الطرف الآخر أى اقتراحات جديدة اطلب منه أن يبرر ويفسر لماذا هذه الاقتراحات وذلك يمكنك من معرفة مدى اطلاعه على موضوع التفاوض وكذلك تحصل على معلومات منه هو قد تكون لها أهميتها لديك.

- لا تقبل أى اقتراحات شفوية بل مكتوبة كلها حتى يتاح لكل طرف قراءتها ودراستها.
- من الأفضل تناول القضايا التى عليها خلاف أقل وترك القضايا ذات الخلاف الأكبر والمواقف المتصلبة فى النهاية.
- حتى تؤثر فى الطرف الآخر اجعله يشترك معك فى تبرير وجهة نظرك.

المبدأ الرابع:

استخلاص المواقف والاتجاهات

- الآن يمكنك تكوين فكرة واضحة عما يريده الطرف الآخر، وهل هناك تقدم فى المفاوضات أم لا؟
- هل أعطيت الطرف الآخر إشارات تدل على رغبتك فى دفع المفاوضات إلى الإمام وإلى أى مدى؟
- إذا لم يستوعب تلك الإشارات هل من الممكن لك أن تعيد عليه الأمر مرة أخرى؟
- يجب معالجة الأخطاء والهفوات التى تقع أثناء التفاوض وبروح رياضية المهم هو الوصول إلى اتفاق.
- أثناء الحوار يجب إجراء تحليل لما يود الطرف الآخر وما هى حدود التسوية وما هو الحد الأدنى عنده وعليك أن تظهر اهتمامك مخلصاً وشخصياً بمصالحه وأن تتفهمها دون تملق.
- إذا ما أصر الطرف الآخر على رأيه تبين هل هذا الإصرار راجع إلى ثقته بنفسه أم ماذا؟

- إذا طال وقت التفاوض وحدث نوع من المماطلة والتطويل بدون داع فهذا يعنى إما عدم وضوح هدف العملية التفاوضية عند الجانبين أو أحدهما أو عدم استعداد أحد الأطراف للوصول إلى نتيجة. وهنا يجب العمل على تأجيل المفاوضات وترك الباب مفتوحاً للقاء آخر ومناسبة أفضل.

المبدأ الخامس:

الإعداد للمرحلة التالية من المفاوضات

عليك هنا أن:

- تشخص مخاوف الطرف الآخر، أهدافه وأولوياته.
- تعيد النظر فى الأهداف التى طرحها على مائدة المفاوضات والمقارنة بين المطلوب والممكن.
- تعرف هل هناك ما يكفى لتبرير إعداد مقترحات جديدة مع الأخذ فى الاعتبار مخاوف الطرف الآخر.
- تحدد ما هى التنازلات التى تنتظرها من الطرف الآخر؟ وما هى التنازلات التى ستنوه ضمناً بأنك مستعد لمنحها؟ وماذا تريد بالمقابل؟
- تفحص البدائل الممكنة والمتغيرات التى يمكن استخدامها كأداة ضغط للمساومة فى المرحلة القادمة.

المبدأ السادس:

المساومة

- القانون الأساس فى عملية المساومة أن كل عرض ومقترح يجب أن يكون مشروطاً، أى لا تعط أى تنازل إلا بشرط.
- لا تتنازل عما لك حق فيه وتشدد فيما ليس لك حق فيه.
- قرر مسبقاً ما تريده من الطرف الآخر مقابل تنازلات تقدمها له وأعط إشارة ضمنية أو صريحة بحسب ظروف المناقشة عما يمكن أن تتنازل عنه مقابل الحصول على المزيد من الموافقات على مقترحاتك.
- أحصر كل الفقرات التى لم يحصل عليها اتفاق واستخدمها كأدوات ضغط على الطرف الآخر.
- إذا رأيت ضغوطاً من الطرف الآخر قم بإثارة موضوعات سبق وتم الاتفاق على تسويتها وذلك حتى تستفيد من الفرصة لتنظيم أفكارك والتخلص من ضغوط الطرف الآخر.
- إذا كان هناك خلاف شديد فى علاقة القوى بين الطرفين المتفاوضين فإن الميل إلى المساومة يضعف.
- المفاوض الذى يسأل فى البداية عن المزيد ويقدم القليل يحصل على الكثير لقاء تقديم القليل .

لا تكن صلبا فتكسر ولا لينا فتعصر.

المبدأ السابع:

الوصول إلى اتفاق

- يجب تدوين النقاط التى تم الاتفاق عليها وبأكبر قدر من التفصيل مع تدوين النقاط التى تحتاج إلى الشرح والتفسير قبل وضع مسودة الاتفاق.
- يجب أخذ موافقة الطرف الآخر على مسودة الاتفاق قبل أن يغادر قاعة الاجتماعات أو مكان التفاوض .
- عندما تنجح المفاوضات تماماً ويتم توقيع الاتفاق أو عقد الصفقة يتبادل رئيسا الوفدين المتفاوضين الكلمات اللازمة بالنسبة لنجاح المفاوضات مع إستلام نسخة من صيغة الاتفاق.

المدار: ذكرت فيما سبق «تحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل»؟ ماذا كنت تقصد بذلك؟

المدير: كنت أقصد اختيار الاستراتيجية الملائمة للموقف التفاوضى ويمكنك إستخدام أى منها أو أكثر من استراتيجية معاً فى نفس الموقف.

المدار: ويا ترى ما هى أنواع الاستراتيجيات الخاصة بالتفاوض؟

المدير: هناك عدة استراتيجيات منها[(١)]:

(١) أساليب ومهارات التفاوض، برنامج تدريبى، البيت الاستشارى العربى الدولى، ١٩٩١.

استراتيجية تعظيم المكاسب المشتركة

تعنى فوز كل طرف.

ولكن كيف تنفذ؟

- المشاركة – « نحن أصدقاء »
- كشف الحقائق.
- أسئلة استفسارية « ماذا لو » « يفضل فى البداية ».
- منتصف الطريق.
- المساهمة « شيلنى وأشيلك ».
- تحديد مواعيد نهائية « لا تواجه بتهديد ».
- هدايا رمزية.
- لقاء النادى.
- مجموعة الدراسة.
- طلب استراحة.

استراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية

تعنى الحصول على أكبر قدر من المنافع من الطرف الآخر.

كيف تنفذ؟

■■ الخداع.

■■ نقص السلطة.

■■ الصقر والحمامة.

■■ تحويل الاعتراض إلى إيجاب.

■■ طلب تبرير.

■■ التسويف « تأجيل وكسب الوقت ».

■■ المفاجأة « تحرك مفاجئ للأمام أو الخلف ».

■■ الانسحاب الظاهرى.

■■ التحرك فى أى اتجاه « الكر والفر ».

■■ المهادنة.

■■ المراوغة.

استراتيجية تفادى النزاع «احتواء الموقف»

تهدف إلى عدم انهيار المفاوضات - موقف ضعيف - الرغبة فى التوصل إلى اتفاق سريع.

كيف تنفذ؟

■■ الاستسلام لطلبات الخصم.

■■ شراء البعض.

■■ اقتراح الاستعانة بوسيط.

■■ نعم... ولكن..

استراتيجية دفاعية

موقف ضعيف.. هدف تقليل الخسائر إلى أقل حد ممكن.

كيف تنفذ؟

■■ التراجع «الانسحاب الهادئ».

■■ العشوائية.

■■ التدرج.

■■ جس النبض.

■■ اشتر بعض الوقت.

■■ طلب تعويض.

استراتيجية التعاون

تهدف إلى اتخاذ موقف تعاونى مع الطرف الآخر.

كيف تفيذ؟

■■ تبادل الاقتراحات.

■■ تقديم حلول للمشكلات القائمة.

■■ توثيق الكلام «كن جاهزا».

■■ تجزئة الفرص.

استراتيجية هجومية

اتخاذ موقف هجومى - موقف عدوانى - متشدد وبهدف إما :

■■ الحصول على فرصة أفضل.

■■ إجراء انتقامى لرد الاعتبار.

■■ إظهار مطالب متطرفة للحد من التنازلات.

■■ مواجهة النزاع « تصعيد الموقف ».

كيف تنفذ؟

■■ الرجوع للحقائق والمستندات.

■■ التمسك بالمواقف مع استمرار الضغط.

■■ التهديد المباشر.

استراتيجية التدرج / استراتيجية الإنجاز مرة واحدة

تهدف الأولى إلى التحرك خطوة خطوة نحو الغاية النهائية.

تهدف الثانية إلى «الخبطة الواحدة» الإنجاز مرة واحدة.

كيف تنفذ؟

الأولى: التدرج التتابعى : خطوة خطوة، تجزئة الواحدة « اطلع السلم درجة درجة ».

■ تجزئة القضايا ومناقشتها كأجزاء متوازنة « شبه مستقلة عن بعضها » . .

الثانية: التغطية: « ضربة معلم »: كسب الكثير بمجهود محدود وفى وقت قصير.

المدار: ولكن كيف لى اختيار الاستراتيجية الملائمة؟

المدير: يتوقف الاختيار على عدة عوامل:

- حاجات كل طرف من أطراف التفاوض واتجاهاته.
- مراكز القوة النسبية للمفاوضين.
- القضايا موضوع التفاوض ومدى الاتفاق عليها.
- المهارات النسبية للمفاوضين.
- أهم طرق التوصل إلى اتفاق.
- الوقت المتاح.
- خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق.
- الخبرات السابقة للطرف الآخر.
- السلوك المتوقع للخصم.
- شخصية الخصم.
- اعتبارات أخرى محيطة بالموقف ذاته مثل:
  - أهمية استمرار العلاقة بين الطرفين.
  - توقعات الطرف الآخر « متواضعة أو مبالغ فيها ».

▪▪مدى الحرص على إرضاء الخصم.

المدار: وبالنسبة للمفاوضين هل هناك أنواع أو أنماط لهم؟

المدير: بشكل عام هناك ثلاثة أنماط: المتساهل، المتشدد، الواقعى أو العملى. ولكل نمط سلوكه التفاوضى المميز.

المدار: سلوك مرة أخرى حتى فى التفاوض!

المدير: بالتأكيد فالسلوك مطلوب معرفته فى كل شيء، فتخيل نفسك فى مفاوضات مع شخص تكن له كراهية وتريد أن تعرف من نظرات عينيه وسلوكه وانطباعاته ماذا سوف يفعل فى المرحلة القادمة، ماذا كنت تفعل؟ ألم تكن ترغب بل تتمنى في هذه اللحظة أن تقرأ وتعرف نيته؟.

المدار: كلامك صحيح، هل يمكن أن نعود مرة أخرى إلى أنماط المفاوضين ثم إلى معرفة السلوك الإنسانى.

المدير: سأضع لك جدولا يوضح لك سلوك المفاوض مع عناصر السلوك التفاوضى، ما رأيك؟

المدار: موافق.

المدير: اتفقنا وهاك الجدول التالى:

عناصر السلوك التفاوضى	السلوك التفاوضى لأنماط المفاوضين		
	المتساهل	المتشدد	الواقعى - العملى
١ - النظرة إلى المفاوضين	■ اعتبار المفاوضين أصدقاء ■ الثقة فى الآخرين	■ اعتبار المفاوضين أعداء ■ عدم الثقة فى الآخرين	■ المفاوض رجل حلال للمشاكل ■ المضى فى طريق التفاوض بغض النظر عن الثقة
٢ - هدف التفاوض	■ الوصول إلى اتفاق	الهدف هو الفوز	الهدف هو الوصول الى اتفاق يحقق مصالح الأطراف
٣ - التركيز على المشاكل والأفراد	■ إعطاء تنازلات من أجل تحسين العلاقة. ■ التساهل مع الأفراد	■ طلب تنازلات كثيرة من أجل استمرار العلاقة ■ موقف متشدد مع المشكلة والأفراد.	■ الفصل بين المشكلة والأفراد ■ التساهل مع الأفراد والتشدد مع المشكلة
٤ - المصالح والمواقف	■ المرونة والتساهل فى تغيير الموقف	■ الثبات على الموقف	■ التركيز على المصالح لا على المواقف
٥ - الأسلوب الذى يركز عليه	■ تقديم عروض جديدة ■ الإفصاح عن حد أدنى مقدماً	■ استخدام التهديد ■ عدم الإفصاح مقدماً عن حد أدنى	■ استكشاف المصالح الحقيقية «التركيز على المصالح الحقيقية» ■ تجنب تحديد حد أدنى مقدماً.

عناصر السلوك التفاوضى	السلوك التفاوضى لأنماط المفاوضين		
	المتساهل	المتشدد	الواقعى - العملى
٦- البدائل المطروحة	■ قبول التضحية من أجل الوصول إلى اتفاق ■ البحث عن الإجابة التى يقبلها الطرف الآخر	■ المطالبة بتحقيق مصالحه ولو أدى ذلك إلى إنهاء المفاوضات ■ البحث عن الإجابة التى يقبلها هو	■ ابتكار بدائل جديدة تحقق مصلحة الطرفين ■ التركيز على ايجاد بدائل جديدة قبل المواقف / القرارات
٧- أسس المفاضلة	■ التصميم على الاتفاق بأى ثمن ■ الخضوع للضغوط	■ التصميم على موقفه ■ استخدام الضغوط	■ التصميم على استخدام معايير موضوعية. ■ التنازل كمبدأ وعدم الخضوع للضغوط

المصدر: د. محمد محمد إبراهيم

المدار: هل من أسلوب يساعدنى فى التعرف على سلوك المفاوض من الجانب الآخر؟

المدير: هناك عدة أساليب تساعدك على التعرف على سلوك خصمك عند التفاوض منها(١):

(١) أساليب ومهارات التفاوض، مرجع سابق.

١- السلوك الإنسانى:

هناك عدة قواعد تتحكم فى السلوك الإنسانى يجب أن تتعرف عليها كمفاوض لكى تزيد فعاليتك وهذه القواعد هى:

- إن الفرد لا يتصرف بطريقة اعتباطية، بل إن هناك حافزاً معيناً أو عدة حوافز تدفعه إلى هذا التصرف لتحقيق هدف مرحلى هام، لكى يزيد من إشباع حاجاته، أو لكى لا يحرم مما يتمتع به الآن.
- إن تصرفات الفرد ذات معنى من وجهة نظره هو، فتصرفاته اليومية قد تتحكم فيها عاطفة قد تكون تافهة أو غير منطقية أو متطرفة ولكنها تعتبر فى وقتها منطقية ومبررة من وجهة نظر الفرد الذى يقوم بها، بالرغم من أنه قد يراجع نفسه بعد ذلك ويتأسف على ما قال أو فعل.
- إن الفرد يتفاعل تبعاً لإدراكه هو الذى قد لا يكون نفس إدراك الطرف الآخر، أى أنه يستخدم تجاربه الماضية واحتياجاته ومعلوماته ومنطقه هو لإقناع نفسه، وليس مدركات وتجارب واحتياجات الطرف الآخر، لذلك يجب تفهم هذه المدركات والتعامل معه من خلالها.
- إن الفرد يتفهم فقط الأشياء التى اختبرها ويلتزم بالأشياء التى ساهم أو اشترك فيها.
- إن العلاقة التى تشبع احتياجات طرف واحد لا تستمر.
- إن التجارب تؤثر فى الأفراد بطريقة مختلفة مثلاً:

- قد يعتبرها جزءاً مكملاً ومتناسقاً مع تجاربه الماضية لأنها كانت تجربة مشبعة.
- قد يرفضها تماما لأنها تثير فزعه وتجعله يشعر بعدم الأمان.
- قد يعزلها تماماً ويعتبرها حالة استثنائية حتى يستمر فى التصرف والتفكير بطريقته المعتادة.
- قد يحرف التجربة الجديدة حتى تتلاءم مع التجارب السابقة.
- قد يغير طريقته السابقة فى التفكير والتصرف حتى يتلاءم مع الحقائق الجديدة.

٢- الإنطباع الشخصى:

يعتمد نجاح المفاوضات على قدرتك على تفهم الآخرين بدقة وخلق انطباع طيب لديهم، ولتحقيق ذلك يجب مراعاة ما يلى:

- تصرفات وانطباعات أى طرف مبنية أساسا على تصرفات وانطباعات الطرف الآخر.
- أن الطبائع المماثلة تساعد على التقارب وليست الطبائع المتضادة، لأن الاستعداد للمساعدة، يخلق استعداداً للمساعدة لدى الطرف الآخر والعكس صحيح.
- إن الإنطباع الأول الذى تأخذه عن الشخص يبقى دائماً، فإذا كان إيجابياً فإنه يعطى الفرد مناعة ضد العيوب، لأن الإنسان إذا صادف شخصا كريماً ذا شخصية جذابة لا تساورك الشكوك فى أمانته حتى ولو كان فى الحقيقة غير ذلك.

- إن إنطباع الفرد عن الآخرين يعتمد على القيم الذاتية التى يحكم بها الفرد عليهم، فقد يؤثر التفوق العقلى أو الجسمانى تأثيرا إيجابياً، فى بعض الأفراد وتأثيراً سلبياً فى أفراد آخرين.
- إننا ندرك ما نتوقع إدراكه أو نحتاج لإدراكه لأننا دائماً نرى ما نبحث عنه فإذا تأثرنا بشخص ما تأثراً إيجابياً وأردنا أن نحتفظ بإعجابنا به فإننا نركز انتباهنا على حسناته وميزاته ونغمض أعيننا عن كل الصفات التى تجعلنا نغير رأينا فيه وقد صدق الشاعر حين قال:

وعـــين الرضـــا عن كل عـــيب كليلة

ولكن عـــين الســـخط تبـــدى المســـاويا.

- إننا قد نستخدم انطباعنا الشخصى أحيانا بتأكيد تنبؤاتنا، فمثلا إذا كـان انطبـاعنا الأول عن شـخص مـا سلبيـا، ولم تكن لدينا الدلائل الكافية لإثبات صحة هذا الانطباع، فإننا نبحث فى تصرفاته وأقواله مما يؤكد تنبؤاتنا السابقة.
- إن الإنطباع قد يستخدم كوسيلة للإسقاط « حماية النفس » أى التهرب من الأخطاء الشخصية بتحميلها على الآخرين.
- إن انطباع الفرد عن نفسه ومعرفته لمواضع قوته وضعفه يجعله أكثر قدرة على تفهم الآخرين، فإذا كان واثقا من نفسه فإنه يخلق جوا من الثقة والقدرة على التفاهم.

٣- تمثيل الأدوار:

تعتبر الأدوار التى يمثلها طرفا التفاوض لكى يحققا أهدافهما من المشاكل الرئيسية فى عملية التفاوض، وهناك أربعة أنواع من الأدوار والعلاقات الناتجة عنها، هذه الأدوار هى:

أ- الدور المحدد شخصيا:

وهو التصرفات التى يقبل المفاوض أن يقوم بها وتلك التى لا يقبل أن يقوم بها، ويحاول كل طرف فى التفاوض أن يتمسك بهذا الدور بصرف النظر عن تصرفات الشخص الآخر، أو إرجاع الأثر الاستفزازى الذى يتلقاه، وهذا الدور قد يكون سلبيا أو إيجابيا.

ب - الدور المحدد تنظيمياً:

وهو الدور الذى تفرضه المنظمة التى يمثلها الفرد، أى الدور الذى يفرضه المدير والرؤساء على المرؤوس الذى يقوم بالتفاوض.

جـ - الدور الذى يتوقعه الطرف الآخر:

وهو أن يتوقع كل طرف من الآخر أن يمثل دوراً معيناً فى المفاوضات، فإذا كانت هذه الأدوار المتوقعة متقاربة مع الأدوار الفعلية تكون نتائج المفاوضات إيجابية للطرفين «فوز / فوز» أما إذا لم تتفق الأدوار المتوقعة مع الأدوار الفعلية تكون المفاوضات صعبة.

د- الدور الغامض:

ويحدث هذا عندما يكون أحد الطرفين غير متأكد من كيفية مواجهة موقف معين أو ماهية التصرف السليم، وهذا الدور سلبى يدل على عدم الثقة بالنفس ولا يشجع الآخرين على منح ثقتهم.

المدار: أيمكن أن يحدث تعارض أحياناً؟

المدير: نعم، والتعارض هنا يعنى عدم القدرة على الالتزام بهدفين متعارضين أو إشباع رغبتين متعارضتين مثل إجبار شخص على عمل شيء يتعارض مع مبادئه الشخصية أو الخلقية، لذلك لكى تكون المفاوضات ناجحة يجب على المفاوض أن يعرف ما يلى:

- ما هو الدور الذى يلعبه الطرف الآخر؟ وما أسبابه؟

  وهل هو دور محدود ذاتيا أم مفروض؟

- ما هو الدور الذى يلعبه هو؟ وما أسبابه؟

  وما هى النتائج الإيجابية لهذا الدور؟

- ما هو الدور الذى يمكن أن يلعبه حتى يحسن مركزه فى المفاوضات؟
- ماذا يستطيع أن يفعل لكى يساعد الطرف الآخر على تبنى دور مختلف حتى يكون أكثر إيجابية؟

المدار: وهل هناك مهارات سلوكية هامة بالنسبة للتفاوض؟

المدير: نعم هناك مهارات سلوكية أساسية للتفاوض تشمل:

أ - القدرة على الاتصال الفعال، وهو يتضمن:

١- القدرة على طرح الأسئلة المناسبة والرد عليها.

٢- القدرة على الاستماع المتعاطف.

ب - القدرة على التحفيز.

أ - الاتصال الفعال:

لكى تجعل اتصالاتك فعالة يجب أن تراعى ما يلى:

- يجب أن تأخذ فى اعتبارك أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية، أى هى تأثير الناس على الناس.
- حدد أهدافك من التفاوض مع مراعاة الكيفية التى يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها، كما أن عليك أن تتفهم أهدافه التى قد تتعارض أو تختلف مع أهدافك.
- قبل التفاوض عليك أن تكتشف الأشياء التى تثير اهتمام الطرف الآخر، والأشياء التى قد تثير شكوكه أو ضيقه أو غضبه.
- يجب أن تكون رسالتك ذات قيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة.
- تذكر أن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة، أى شرح المعنى بأسلوب تحفيزى يتقبله الطرف الآخر ويفهمه بناء على خبراته ومعلوماته السابقة.

- تذكر دائماً أن الطرف الثانى يريد الإجابة عن التساؤل التالى :

مدى تأثير المفاوضات على « المكاسب والخسائر المتوقعة » .

- تذكر أنه فى المقابلة الشخصية « وجها لوجه » غالبا ما تعتبر طريقة المخاطبة أهم كثيرا من المعنى .
- تذكر أنك تعبر عما تريد أن تقوله بعدة وسائل هى :

الكلمات ، ووضع الجسم ، وتعبيرات الوجه ، ونبرة الصوت ، والتركيز على المقاطع .

- تذكر أن لغة المشاعر والإحساسات تكون فى أغلب الأحيان أكثر إقناعاً من لغة العقل .
- تخير الكلمات آخذا فى الحسبان تأثيرها المحتمل على العقل والعواطف .
- تذكر دائماً أنك مهما كنت فصيحا فإنك غير معصوم من الخطأ ، وأن من الصعب على الإنسان أن يميل إلى شخص يتعالى عليه بمعلوماته .
- المفاوضات حوار ، لذلك عليك أن تعطى الطرف الثانى وقتا كافيا للاشتراك فى الحوار .
- كن حساسا لواقع الصمت المعبر عن الاتصال .
- حاول أن تتنبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر .
- تعرف على مدى احترام الطرف الآخر لك ؟ وعلى أسبابه ؟
- تعرف على تحيزات الطرف الآخر ، كذلك كن واعيا لتفضيلاتك وتحيزاتك .

■ ليكن كلامك فى حدود العلاقة التى تربطك بالطرف الآخر ولا تتعدى هذه الحدود.

١- القدرة على طرح الأسئلة المناسبة:

للمحافظة على استمرار الحوار يجب أن يكون هناك إرجاع أثر من الطرف الآخر يتضمن المؤشرات التى تؤكد أنه تلقى الرسالة، وتساعد الطرف الأول على تحديد كيفية متابعة الحوار، ويمكن الحصول على هذه المؤشرات عن طريق الاستخدام الماهر للأسئلة، وقد تكون الأسئلة إيجابية أو سلبية، فإذا كانت إيجابية فإنها توضح طريقة تفكير وإحساس الطرف الآخر، أما إذا كانت سلبية فإنها تشعره بالتوتر والحرج وتدفعه إلى اتخاذ موقف الدفاع.

لذلك يجب مراعاة ما يلى عند طرح الأسئلة:

■ يجب أن يكون هدف الأسئلة التوصل إلى اتفاق وليس التدخل فى الأمور الشخصية.

■ يجب عدم طرح الأسئلة التى تؤدى إلى قلق وتوتر الطرف الآخر.

■ يجب أن تساعد الأسئلة الطرفين، ولا تستخدم للمناورة.

■ يجب أن تهدف الأسئلة إلى إقامة جو من التعاون بتحفيز الطرف الآخر على الرد بصراحة.

■ يجب ألا تكون الأسئلة خادعة أو مفتعلة أو مراوغة أو مخجلة أو عديمة القيمة.

- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة للموقف.
- يجب أن تكون الأسئلة مناسبة لشخصية الطرف الآخر واستعداداته العملية.
- يجب أن يكون الغرض من الأسئلة هو تحقيق هدف وليس مجرد الحصول على رد.
- يجب أن يكون هناك ارتباط بين الأسئلة .
- يجب أن تتميز الأسئلة باللباقة واحترام الطرف الآخر.

المدار: هل هناك أنواع للأسئلة المناسبة؟

المدير: نعم، يمكن تقسيم الأسئلة المناسبة إلى سبعة أنواع هى:

١- الأسئلة التنفيذية:

وهى الأسئلة المباشرة التى تهدف إلى تحديد الموضوع.

٢- الأسئلة التأكيدية:

وهى الأسئلة التى تهدف إلى تأكيد وجود اتفاق بين الطرفين.

٣- الأسئلة غير الموجهة:

وهى الأسئلة المفتوحة التى لا تقبل الإجابة بنعم، أو لا، والغرض منها تشجيع الطرف الثانى على شرح الموضوع حتى يتمكن الطرف الأول من الحصول على مؤشرات يستدل بها فى توجيه الحوار.

٤- أسئلة إعادة الصياغة:

والغرض منها إشعار الطرف الثانى أنك منتبه إلى كل ما قاله وذلك بإعادة صياغته فى شكل سؤال.

٥- أسئلة استقصاء المشاعر:

الهدف منها استيضاح المشاعر التى عبر عنها الطرف الثانى.

٥- الأسئلة المعاد توجيهها:

وذلك بأن ترد على سؤال بسؤال الطرف الآخر عن رأيه فى الموضوع.

٧- أسئلة لاستمرار الحوار:

والغرض منها تحفيز الطرف الثانى على الاستمرار فى الكلام.

المدار: فيما سبق كان الحديث عن طرح الأسئلة ، ولكن ماذا أفعل لكى أرد على أسئلة الطرف الآخر؟

المدير: يجب أن تكون ردودك على أسئلة الطرف الثانى ردودا صريحة وصادقة، تعبر عن سلامة تقديرك وصواب حكمك ويمكنك التغاضى عن الأسئلة المحرجة إذا كانت ثانوية أو غير متعلقة بالموضوع، أما إذا كانت أسئلة رئيسية وفى لب الموضوع فلا داعى لاتخاذ موقف الدفاع، ومن الأفضل أن تجيب عنها على أن تكون إجابتك مختصرة حتى يمكنك أن تنتهى منها بسرعة وتنتقل إلى نقاط أخرى أكثر قبولا.

ولكى تتعامل مع المواقف المحرجة يمكنك أن تسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل للطرف الثانى الحق فى الحصول على المعلومات التى يسأل عنها؟
- هل سيستعمل الطرف الثانى الإجابة استعمالا بناء؟
- هل ستدعم الإجابة العلاقة مع الطرف الثانى فى الأجل الطويل حتى لو ضايقته مؤقتا؟
- ما مدى الصراحة التى يمكن أن يتقبلها الطرف الثانى؟
- وهل تؤدى الإجابة الصريحة إلى إيذائه أكثر من نفعه؟
- هل ستؤدى الإجابة إلى زيادة احترام الطرف الثانى لى حتى لو لم يرضه ما سمعه.
- هل ستساعده الإجابة على زيادة فعاليته فى التعامل مع الموقف؟
- هل الإجابة عادلة من وجهة نظرى ومن وجهة نظر الجهة التى أمثلها.
- هل سأندم على إجابتى فى يوم من الأيام؟

٢- الاستماع المتعاطف:

يعتبر الاستماع من أهم المهارات فى عملية التفاوض، والنقاط التالية سوف تساعدك على ممارسة الاستماع المتعاطف:

- قبل الاستماع حاول أن تفرغ عقلك من تفضيلاته وتحيزاته وأن تستمع من خلال خلفيات المتكلم.
- استمع بطريقة متفهمة ومشجعة.
- استمع بدون مقاطعة إلى أن ينتهى الطرف الثانى وقاوم رغبتك فى المعارضة أو النقاش.

- استمع إلى المعانى والمشاعر ولكن فرق بينها.
- ابحث عن المحور الرئيسى الذى يدور حوله الموضوع ولا تلتفت إلى الملاحظات العارضة.
- لا تسمح لطريقة عرض الأفكار أن تشغلك عن المحتوى.
- استمع بكل حواسك، وجه نظراتك إليه، لا تعقد يديك على صدرك ولا تتراجع بظهرك إلى الوراء.
- ركز تفكيرك على ما يقوله المتكلم حتى لو كان مملا أو متكررا، وتذكر أن قدرتك على الاستماع أسرع ثلاثة أضعاف من قدرته على الكلام.
- استمع إلى ما لم يقله، ففى أغلب الأحوال يحتوى الكلام الذى أغفله المتحدث على الرسالة الحقيقية.
- استمع بغرض التوصل إلى رغباته الداخلية حتى يمكنك أن تجيب عليه بفاعلية.
- وضح للمتحدث أنك متابع لكلامه بواسطة إرجاع الأثر.
- إذا كانت وجهة نظرك معارضة للطرف الثانى، لا تجادله، بل عليك أولا أن تعيد عرض ما قاله، ثم تشرح وجهة نظرك وبعد ذلك اسأله عن تعليقاته.
- لا تصدر حكما مسبقا على الطرف الثانى بناء على ملابسه أو أسلوبه أو لهجته أو طريقة نطقه أو أية صفات سطحية أخرى.

- راقب محاولات الطرف الثانى للمجاملة أو المناورة أو الإشارة ولكن لا تنفعل بها.
- حاول أن تحصل على صورة كاملة للموضوع بأن تربط بين ما قاله وما تتوقع أن يقوله.

ب - التحفيز:

إن أهم عامل فى المفاوضات هو تفهم الأفراد ومعرفة أسباب تصرفهم بطريقة معينة وكيفية تحفيزهم، هناك عدة نظريات للتحفيز، ومشكلة المفاوض هى اختيار النظرية التى تحقق أغراضه وتتناسب مع نوع الأفراد الذين يتعامل معهم. فمن المعروف أن ردود أفعال الأفراد المختلفين تتباين بالرغم من استخدام نفس الحافز، كذلك على المفاوض أن يعرف متى يتوقف عن استخدام حافز معين ويبدأ فى استخدام حافز آخر، لأن لكل نوع من الحوافز مميزاته وعيوبه، وهناك عدة قواعد يجب أن يأخذها المفاوض فى الحسبان إذا أراد أن يستخدم التحفيز أساساً لمفاوضاته، هذه القواعد هى:

١- لكل فرد مفاهيم خاصة، ودرجة من الغرور، ونسبة من الطموح تختلف عن الأفراد الآخرين، ولذلك تختلف درجة الثقة بالنفس وحدود تقبل النجاح أو الفشل أو النقد من شخص لآخر.

٢- إن الدوافع تختلف من شخص لآخر، فمثلا بعض أفراد تدفعهم رغبتهم فى تحقيق النجاح فإذا فشلوا مرة يدفعهم الفشل إلى زيادة

مجهوداتهم فى المرة القادمة، وهناك أفراد آخرون يخافون الفشل، وهذا الخوف هو الذى يدفعهم إلى العمل أكثر من الرغبة فى النجاح، كذلك هناك أفراد يحصلون على الإشباع الكافى من النجاح فى العمل، وآخرون يحصلون على الإشباع الكافى من علاقتهم الجيدة بالناس لأن دافع الانتماء لديهم أقوى من دافع الإنجاز.

٣- لكل فرد فكرة معينة عن استحقاقاته ، فبعض الأفراد يشعرون بالاكتفاء عندما تتحقق رغباتهم الأساسية والبعض الآخر لا يتوقف عند حد.

٤- يميل معظم الأفراد إلى مقارنة أنفسهم بالآخرين، وهذا ما يسمى بنظرية المقارنة الاجتماعية فى الحوافز، وبناء على هذه النظرية يتساءل الفرد دائماً هل يتلقى نفس النوع والكمية من الخدمة كالأفراد الآخرين؟ وهل يهتم الطرف الآخر به كما يهتم بالآخرين.

٥- إن كل فرد يحاول إشباع حاجاته ورغباته الرئيسية وتنقسم الحاجات والرغبات فيما يتعلق بالمفاوضات إلى عدة أنواع:

■■ الرغبة فى البقاء وتجنب الألم:

وتشمل التأكد من انتظام ووضوح الإجراءات وتفادى المفاجآت والصدمات والخسارة وضمان الأمن والسلامة، وتقديم المساعدة عند الحاجة، والتخلص من الخوف والقلق.

■■ **الرغبة الاجتماعية:**

وتشمل الرغبة فى الانتماء والقبول والاعتراف، والتعامل مع الناس، والشكر والتقدير، والمشاركة والصداقة والتعاون والتحيز والتميز.

■■ **الرغبة الذاتية:**

مثل الرغبة فى الفردية والاستقلال، وحق التعبير عن النفس، والمحافظة على الثقة والسرية، والرغبة فى تحديد المصير، والإنجاز والتطور، والدفاع عن النفس، وتقبل المديح، والمحافظة على المركز الاجتماعى.

المدار: سؤالى هنا، هو كيف أستفيد مما سبق وخاص بعملية التحفيز فى المفاوضات؟

المدير: كل شىء لابد أن تستفيد منه فى عملية التفاوض عن طريق:

١- يشعر الفرد بالتحفيز عندما تشبع حاجاته الأساسية.

٢- يتصرف الفرد تصرفا منطقيا فى الحدود التى تسمح بها رغباته، لذلك لا تتوقع منه أن يكون منطقياً كل الوقت.

٣- لكل فرد طريقته المميزة فى إشباع حاجاته، أى أن الأفراد المختلفين يتصرفون تصرفات مختلفة لإشباع نفس الحاجات.

٤- لكل فرد حاجات عامة مماثلة للأفراد الآخرين، وعليك أنت أن تكتشف الأولويات من هذه الحاجات.

٥- كل فرد يحاول الحصول على إشباع متوازن لرغباته، ولكنه يقبل

التخلى عن بعض الرغبات الثانوية لكى يستطيع تحقيق رغباته الأكثر أهمية، لذلك حاول أن تشبع الرغبات الأساسية، لأنك لن تستطيع إشباع كل الرغبات.

٦- هناك حاجة اجتماعية للانتماء فى كل فرد وعليك أن تساعده على إشباع هذه الحاجة بخلق علاقة استشارية متينة بينكما.

٧- يحاول الفرد دائماً أن يزيد من مصادر سروره ويقلل من مصادر ألمه، فإذا كان فى كلامك ما يضايقه تأكد أن فيه أيضا إشباعات كافية لتعويضه.

٨- يبحث الفرد دائما عن ضمانات، لذلك امنحه كل الضمانات الإيجابية الممكنة.

المدار: أخشى إن قمت بعملية تفاوضية أن أنسى شيئاً من الممكن أن يفسدها لى، فماذا أفعل؟

المدير: من الممكن أن أضع لك قائمة تراجعها كلما مررت بعملية تفاوضية، ما رأيك؟

المدار: ذلك مناسب لى بالتأكيد، كيف تتم هذه القائمة؟

المدير: عبارة عن مجموعة من العناصر شاملة للعملية التفاوضية بالكامل تعتبر مرشدا لك ومرجعا لإدارة مفاوضاتك[1]، قبل المفاوضات وأثنائها وفى ختامها - على أن تضيف أنت إليها ما تراه مناسباً لعمليتك التفاوضية ومثال ذلك:

---

(١) جيوالود..سالاكيوز، كيف تنجح فى صنع الصفقات العالمية، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة ١٩٩٣.

١٠ - قبل المفاوضات :

الأهداف:

■■ ما هى أهدافك فى هذه العملية؟

■■ ما هى أهدافك القصوى؟

■■ ما هو الحد الأدنى لهذه الأهداف؟

■■ متى تنسحب من العملية التفاوضية وعند أية نقطة؟

■■ ما هى مصالح وأهداف الطرف الآخر؟ ومتى من المتوقع أن ينسحب هو أيضا؟

■■ ما هى أهداف الطرف الآخر القصوى والدنيا؟

■■ ما هى نقاط قوتك وضعفك؟

■■ ما هى نقاط قوة وضعف الطرف الآخر؟

■■ من هو الطرف الآخر؟

■■ هل هناك علاقة مسبقة بينك وبين الطرف الآخر؟

■■ إذا كانت بـ« لا » فكيف ستتصرف لو تهددت هذه العلاقة أثناء المفاوضات؟

■■ إذا كانت بـ« نعم » فكيف ستؤثر العلاقة على سير عملية التفاوض؟

■■ هل ما سبق من الممكن أن يجعلنا نعيد النظر فى أهدافنا القصوى والدنيا؟

المكان والزمان:

■■ أين ينبغى أن تجرى عملية التفاوض؟.

■■ متى ستجرى المفاوضات؟

فى الخارج.. هل راجعت فارق التوقيت وحركات الطيران والعطلات والأحداث الممكن أن تؤثر عليك أثناء التفاوض.

فى الداخل.. هل من المتوقع أن تنشأ أحداث تعطل سير المفاوضات مثل أزمة سياسية، وفاة زعيم سياسى، أزمة اقتصادية، مقتل فوج سياحى...

هل قمت بحجز المكان اللائق للطرف الآخر.

■■ متى ستصل إلى مكان التفاوض ومتى ستغادره.

■■ هل أبلغت الطرف الآخر بخططك.

■■ ما هى اللغة التى سوف تستخدمها للتفاوض وهل ستحتاج إلى مترجم.

■■ ما هى اللغة التى سيكتب بها العقد.

■■ هل ستتفق مع الطرف الآخر فى حالة فشل هذه المفاوضات على إعادة الجولة مرة أخرى فى وقت لاحق؟

فريقك التفاوضى

- هل أخترت أعضاء فريقك التفاوضى؟
- من المتحدث الرسمى للفريق؟
- هل راعيت التوازن فى اختيار فريقك من ناحية المهارة والخبرة والكفاءة واللغة ومعرفة البلد «لو كنت فى الخارج»......؟
- هل وزعت المسئوليات على فريقك واخترت الاستراتيجية الملائمة للتعامل مع الطرف الآخر؟

هل أعددت خطة بديلة فى حالة فشل الاستراتيجية الحالية؟

- هل قمت بتمثيل للأدوار قبل أن تتفاوض فعلاً مع الطرف الآخر؟
- هل لدى فريقك السلطة الكافية لاتخاذ قرار أو البت فى شىء ما؟

الطرف الآخر

- هل الطرف الآخر هو فعلاً المفروض أن تتفاوض معه لتحصل منه على ما تريد؟
- هل تتعامل مع أفراد لديهم السلطات اللازمة لاتخاذ القرارات؟
- هل لديك معلومات كاملة عن وضع الطرف الآخر؟
- هل الأمر يتعلق بوضع أطراف أخرى وجهات مسئولة للطرف الآخر وبالتبعية يجب أن تكون على مائدة المفاوضات؟

البيانات والمعلومات

■■ ما هى البيانات والمعلومات التى تحتاجها؟

■■ كيف ستصنف هذه البيانات والمعلومات ومن أين ستحصل عليها ومتى ستحصل عليها؟

■■ هل تريد معلومات عن بلد، شركة، شخص.

■■ هل ستحتاج أن تصحب معك جزءا من هذه المعلومات لتستخدمها كوثيقة أو دليل على كلامك؟

■■ هل ستحتاج إلى خبير ليساعدك فى كيفية استخدام هذه المعلومات «خبير نظم معلومات مثلاً»

■■ كيف ستسفيد من هذه المعلومات أقصى استفادة؟

■■ كم ستدفع مقابل المعلومة؟ وما هى تكلفة الفرصة البديلة؟

٢ - بدء المفاوضات :

جدول الأعمال

■■ هل حددت مع الطرف الآخر جدول أعمال المفاوضات؟

■■ ما هى بنود جدول الأعمال؟

■■ هل تعتقد أنه من الممكن أن يحدث تغيير فى جدول الأعمال؟ وهل ستسمح به أم لا؟

■■ هل حـــددت أنت أولاً ثم مع الطرف الآخــر البنود التى ترغب فى مناقشتها أولاً؟

■■ هل من الممكن أن يقوم الطرف الآخر بعمل حركة التفاف وإرباكك فى جدول الأعمال؟

الإفتتاح

■■ هل قدمت فريقك للطرف الآخر؟

■■ هل قدم الطرف الآخر فريقه لك؟

■■ هل قائد الفريق هو الظاهر فعلاً أم هناك قائد خفى يقود الأوركسترا من خلف الأسوار؟

■■ هل تعرف وقت الافتتاح ومتى ينتهى...؟

تحريك المفاوضات:

■■ هل حصلت على المعلومات الكافية عن الطرف الآخر واستفدت منها الآن؟

■■ هل تعرف ثقافة الطرف الآخر وميوله الاجتماعية والدينية وكيف ستستفيد منها؟

(تذكر درس ثورة إيران وتغيير الملامح فى الملبس وكيف أثرت على التفاوض مع الشركات الأجنبية خاصة الأوروبية).

■■ ما هى المسائل الرئيسية فى التفاوض وترتيب أهميتها؟

- كيف ستتعامل مع المسائل الرئيسية، هل الكل باستراتيجية تعامل واحدة أم كل مسألة لها تعامل منفرد بها؟
- من الذى سيبادر بوضع مسودة مبدئية للاتفاق؟
- ما الموضوعات التى سوف تتجنب الكلام فيها للحساسية وردود الأفعال غير المتوقعة؟
- هل من رجالك من يسجل ما يحدث أثناء المفاوضات حتى إذا ما قرأت المسودة وجدت كل ما تفاوضت عليه موجود أم تغاضى عن كتابتها الطرف الآخر؟
- هل الاقتراحات المقدمة كلها مكتوبة أم شفوية؟
- هل تستطيع عرض وجهة نظرك ومبرراتك كاملة وكذلك الطرف الآخر؟
- هل بنيت الثقة فى الطرف الآخر وكذلك هو؟
- هل أنت حاد الملاحظة، صبور، تحترم الطرف الآخر فى كل ما يقوله؟
- هل أنت مرن وتبحث عن احتياجات واهتمامات الطرف الآخر مثلك تماماً؟
- هل تحتفظ بهدوئك فى أحلك الظروف التفاوضية؟
- فى النهاية هل أنت راض عما يدور فى المفاوضات حتى الآن؟

٣ - نهاية المفاوضات :

- ■■ هل أتممت التعاقد على المفاوضات ودونت كل شيء؟
- ■■ هل من المتوقع أن تحدث أمور أو أزمات تلقى بظلالها على الاتفاق؟
- ■■ هل الصفقة متوازنة لكلا الطرفين «فوز / فوز»؟
- ■■ هل أنت سعيد فى نهاية الأمر؟
- ■■ هل يمكنك أن تنكث عهدك وترجع فى كلامك بعد الاتفاق؟ وكيف تصنع ذلك دون خسائر نفسية ومعنوية وكذلك مادية؟

تلك هى بعض العناصر - كما قلت مسبقاً وليست بالكامل - شاملة للعملية التفاوضية فما هو رأيك الآن؟

المدار: أريد الاختبار بشرط أن يكون له حل أراه وأصحح من أخطائى.

المدير: هل تتفاوض معى أم تساومنى!

المدار: هاها، ليس هكذا وإنما أرغب فى تصحيح عيوبى، فما هو رأيك؟

المدير: موافق يا سيدى.

فيما يلى أربعون عبارة، لا يمكن القول أن هناك إجابة صحيحة أو خاطئة لها إنما هى تعاونك فى تحديد جوانب القوة والضعف فى قدراتك التفاوضية.

لذا نرجوك وضع دائرة حول الرقم الذى ترى مناسبته أمام كل عبارة من العبارات التالية علماً بأن هذه الأرقام تعنى التالى :

أ – أوافق بشدة .

ب – أوافق .

ج – أوافق بدرجة ما .

د – لا أوافق

هـ – لا أوافق بشدة .

العنصر	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١- تستهوينى العملية الخاصة بحل المشكلات .	أ	ب	جـ	د	هـ
٢- أستطيع تفهم الفرق بين الثقافات المتنوعة والتعامل معها .	أ	ب	جـ	د	هـ
٣- فى أى حوار أدخله دائما ما أنتهى بالتوصل إلى نقطة إيجابية بناءة .	أ	ب	جـ	د	هـ
٤- احترم السرية وأحافظ عليها كلما كان ذلك ضرورياً .	أ	ب	جـ	د	هـ
٥- فى ممارستى لعملية الاتصال بالآخرين أتميز بالدفء والود والانفتاح على الآخرين .	أ	ب	جـ	د	هـ
٦- لا أقلل مطلقا من قدرات الأطراف الأخرى .	أ	ب	جـ	د	هـ
٧-أضع فى اعتبارى الأمور غير المتوقعة .	أ	ب	جـ	د	هـ

العنصر	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٨- على استعداد دائماً للتوصل إلى حلول وسط (بشرط تحقيق أهدافى فى النهاية).	أ	ب	جـ	د	هـ
٩- أؤمن بضرورة إرضاء وإشباع حاجات كافة الأطراف.	أ	ب	جـ	د	هـ
١٠- أفضل التفاوض مع من يملكون السلطة.	أ	ب	جـ	د	هـ
١١- أختار مكانى فى الاجتماع بعناية (إن أمكننى ذلك).	أ	ب	جـ	د	هـ
١٢- أعرف أهدافى بوضوح	أ	ب	جـ	د	هـ
١٣- أؤمن أن النظر المباشر للطرف المقابل يدعم عملية الاتصال.	أ	ب	جـ	د	هـ
١٤- أتحكم فى حركاتى الجسمانية وإشاراتى	أ	ب	جـ	د	هـ
١٥- فى حالة عدم قبول رأى معين فإننى لا أعرض اقتراحات معارضة	أ	ب	جـ	د	هـ
١٦- أسأل العديد من الأسئلة	أ	ب	جـ	د	هـ
١٧- أطلب الإيضاح عندما يلتبس الأمر علىّ	أ	ب	جـ	د	هـ
١٨- بالرغم من جمودى أحياناً الآن إلا أنه يمكن تحريكى عن موقفى إذا لزم الأمر.	أ	ب	جـ	د	هـ
١٩- أعلم جيدا قدراتى وعيوبى.	أ	ب	جـ	د	هـ

العنصر	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢٠- أتفهم اهتمامات الأطراف الأخرى.	أ	ب	جـ	د	هـ
٢١- أتميز بقدرة عالية على الإقناع.	أ	ب	جـ	د	هـ
٢٢- أتميز بالصبر	أ	ب	جـ	د	هـ
٢٣- أعلم ما يثيرنى وما يرضينى	أ	ب	جـ	د	هـ
٢٤- أحب الإنصات بعمق	أ	ب	جـ	د	هـ
٢٥- أخطط مقدماً لتحركاتى بدقة.	أ	ب	جـ	د	هـ
٢٦- أتعرف على جوانب القوة لدىَّ وأستخدمها بكفاءة.	أ	ب	جـ	د	هـ
٢٧- أستطيع توليد الثقة بين الأطراف المتنوعة.	أ	ب	جـ	د	هـ
٢٨- على استعداد للأخذ والعطاء.	أ	ب	جـ	د	هـ
٢٩- لدى القدرة على الرفض بفاعلية.	أ	ب	جـ	د	هـ
٣٠- أشعر بسعادة عندما يرتفع أداء الفريق الذى أنتمى إليه.	أ	ب	جـ	د	هـ
٣١- أحب مشاركة الأداء الجديد مع الآخرين.	أ	ب	جـ	د	هـ
٣٢- أحب جلسات تعصيف الأفكار.	أ	ب	جـ	د	هـ
٣٣- أستطيع تحمل لحظات القلق.	أ	ب	جـ	د	هـ

العنصر	أوافق بشدة	أوافق	أوافق بدرجة ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٣٤- استطيع إلقاء النكات بغرض الإقلال من مظاهر التوتر السائدة.	أ	ب	جـ	د	هـ
٣٥- استطيع التكيف مع التغيرات المفاجئة فى سير المناقشات وتركيزها.	أ	ب	جـ	د	هـ
٣٦- أسعى جاهدا لتحقيق أهدافى.	أ	ب	جـ	د	هـ
٣٧- أحب تحمل المخاطر.	أ	ب	جـ	د	هـ
٣٨- أستطيع التدخل بفاعلية فى المناقشة وأسبر غور الكثير من الأمور.	أ	ب	جـ	د	هـ
٣٩- أستطيع متابعة المجموعة بسرعة فائقة.	أ	ب	جـ	د	هـ
٤٠- أعطى تنازلات أقل كلما قرب موعد انتهاء النقاش.	أ	ب	جـ	د	هـ

المدير: والآن تريد أن تعرف النتيجة ، أليس كذلك؟.

المدار: نعم

المدير: أعط لـ :

أ = ٥ درجات　　　ب = ٤ درجات

ج = ٣ درجات　　　د = درجتين

هـ = درجة واحدة

إذاكانت النتيجة النهائية للمجموع الكلى:

- **أقل من ٤٠** — **غالبا أنت تعيش وحيدا فى هذا العالم ولا تشعر بما يدور حولك – تعلم كيف تتعلم.**
- **٤٠ - ٨٠** — **يمكنك التحسن بدرجة كبيرة – حاول أن تتعرف على جوانب القوة والضعف فيك.**
- **٨٠ - ١٢٠** — **لديك قدرات عالية على التفاوض – حاول أن تدعم تلك القدرات.**
- **١٢٠ - ١٦٠** — **غالبا ما تستطيع تحقيق كل ما تريده فى الحياة، مزيداً من الجهد وتصل للكمال.**
- **١٦٠ - ٢٠٠** — **يمكن القول أنك ولدت مفاوضا – لا أعتقد أنه من الممكن هزيمتك فى عملية التفاوض.**

وعلى فكرة سأفرض عليك الحوار القادم.

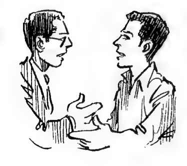
المدار: لماذا، هل هو الأخير، إذا كانت الإجابة بنعم فبالتأكيد سيكون عن تقييم الأداء .

المدير: الإجابة بنعم

المدار: إذن فلنستعد للرحيل والافتراق، هيا بنا.

الحوار العاشر:

تقييم الأداء





كل إنسان يعمل بجدية يريد أن يرى ثمرة عمله .. قد تكون حافز مادى أو معنوى، قد تكون ترقية لمنصب أعلى أو قد تكون كلمة شكر أو خطاب رقيق يتمنى مزيد من التقدم والرقى.

ولكن كيف لنا أن نعرف المُحسن من المسيء ؟.. كيف نكافئ ونعاقب؟.. كيف نعطى من أخلص فى عمله؟.. كيف نأخذ ونقتص ممن أخفق وفشل فى عمله نتيجة لتقصير منه.. هذا هو حوارنا الاخير عن تقييم الأداء.. فلنكن عادلين مع أنفسنا والآخرين .. فالمدير العادل يرفع درجات المؤسسة إلى نجاح مستمر والمدير الغافل الجاهل يحط من درجة نجاح مؤسسته حتى يغرق هو وهى والعاملين فيها.

المدار: ماذا تقصد بتقييم الأداء؟

المدير: أقصد وببساطة أن الأداء سلوك وكل سلوك له هدف معين، وعليك أن تتبع درجة تحقيق هذا الهدف لتعرف مدى الحاجة إلى اتخاذ قرار بشأن هذا السلوك.

المدار: ولماذا أتخذ قرارا ما هنا؟

المدير: لأنك عندما تتبع تحقيق الهدف يلزم لك شيئان هما:

الأول : أن تقيس هذا الهدف.

الثانى: أن تتدخل بالقرار الذى قد يكون دعمًا لهذا السلوك أو تقوم وتصحح هذا السلوك.

المدار: وماذا سوف أتتبع أو أقيم؟

المدير: عليك أن تتابع الفرد فى عمله وما يتمتع به من رصيد معرفى وقدرات

ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع..(١)

عليك أن تتابع الوظيفة وما تتصف به من متطلبات ومهام ومسئوليات وفرص تحد وتحقق الذات..

عليك أن تتابع الموقف وما يتصف به مناخ العمل من النمط القيادى المتوافر والمطلوب والموارد والنظم واللوائح الإدارية المعمول بها والاتصال بين الأفراد و..

المدار: (مقاطعاً) وماذا سوف استفيد من هذا التقييم؟

المدير: على أى أساس سوف تكافئ مرؤوس لك أو تعاقبه،أى يفيدك فى الحوافز والمرتبات.

وكذلك عند نقل أو الاستغناء عن آخر.

وكذلك عند اتخاذ قرار بتعيين ثالث.

وهل هناك مرؤوس يحتاج إلى تدريب أو تنمية لعمله ومهاراته أم للمؤسسة ككل؟ وكيف ستوزع المهام والمسئوليات على العاملين؟

وهل أنت تكسب أم تخسر فى عملك هذا؟ وهل من الأفضل لك أن تصفى أعمالك أم لا؟

المدار: أرغب فى أن تزيدنى مرة أخرى عن مفهوم تقييم الأداء، فأنا أحس من داخلى أنى لم أستوعب بعد ما قلته مسبقا؟

المدير: لا توجد مشكلة، الغرض من تقييم الأداء للفرد هو:

١- التأكد من قدرة الفرد ورغبته فى تحقيق الأهداف التى تريدها الإدارة.

(١) د. عادل شكرى، الإدارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥.

٢- ومن ثم فإن تقييم الأداء يدل الإدارة على معلومات مهمة وتستطيع الاعتماد عليها فى تخطيط وتنفيذ برامج تنمية الكفاءة للأفراد.

وبالتالى فإنك عندما ترغب فى تقييم الأداء فلابد أن تعرف أن هناك

والنتائج المحتملة لتقييم كفاءة الأداء

أداء أقل من المعدل (المستوى) المطلوب	أداء يقارب المعدل (المستوى) المطلوب	أداء يتميز عن المعدل (المستوى) المطلوب.

عناصر لتقييم كفاءة الأداء هى:

١- العمل: موضع التقييم ومكوناته.

٢- معدل الأداء: المخطط (المستهدف) ويشتمل ذلك على الأبعاد التالية:

- كمية العمل (الإنجاز).
- جودة العمل.
- الوقت المستغرق فى العمل.
- تكلفة العمل.

٣- سلوك الأداء: أى الأسلوب والنمط الذى يتبعه الفرد فى أداء واجبات العمل ويعبر عن ذلك الجانب الإنسانى فى علاقات الفرد بالآخرين.

٤- احتمالات التطور فى الأداء: وتشمل قدرات الفرد على تقبل واستيعاب الأفكار والأساليب الجديدة وقدرته على التكيف مع المتغيرات واكتساب مهارات جديدة.

المدار: والآن كيف أقيم الأداء؟

المدير: هناك أربع خطوات لتقييم الأداء هى:

الخطوة الأولى:

تحديد مسئوليات وأهداف الوظيفة

يتم ذلك من خلال تحديد المعايير أو أسس المساءلة عن العمل للفرد أى إيجاد إطار عمل مشترك من أجل التقييم لتحديد مدى الجودة التى تم بها العمل بعد ذلك.

الخطوة الثانية:

التقييم المستمر

يجب على المدير أن يكون على دراية بأداء كل فرد وذلك من خلال الملاحظة الشخصية كلما أمكن ذلك مع تصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان مع مكافأة الأداء المتميز بالمديح والتقدير - ويلاحظ فى هذه الخطوة أن يتم الاحتفاظ بسجل يدون فيه الملاحظات على الأداء حيث الأنشطة التى قام بها الفرد بمعدل طيب والأنشطة التى تحتاج إلى تحسين.

وعند المراجعة النهائية للتقييم يتم فحص هذا السجل بأسلوب منهجى مرتب.

الخطوة الثالثة:

التسجيل الرسمى للأداء

يتم ذلك عن طريق استكمال أو استيفاء استمارة تقييم أداء باستخدام الخطوتين الأولى والثانية أى تستخدم تحديد المسئوليات الخاصة بالوظيفة

وأهدافها مع التقييم المستمر والمدونة فى سجل.

مع ملاحظة أن يدون فى استمارة تقييم الأداء بعض التعريفات الخاصة بتحديد مستوى الأداء مثل:

أداء فاق التوقعات: ويعنى تحقيق إنجازات فاقت ما هو متوقع من الأداء العادى.

توقعات تم تحقيقها: وتعنى تحقيق الإنجازات التى تم تحديدها من قبل.

انجازات لم تحقق: وتعنى عدم تحقيق الإنجازات ومن المحتمل إمكان الوصول لأداء مستوى أداء مقبول.

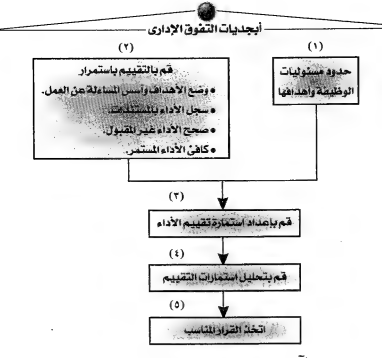
أداء غير مقبول: وتعنى عدم تحقيق الحد الأدنى من مستويات الأداء المطلوبة للوظيفة ويترتب على ذلك إما فترة اختبار أو فصل إذا لم يظهر التحسن السريع فى العمل.

الخطوة الرابعة:

تحليل استمارات تقييم الأداء

ويتم ذلك عن طريق تحديد الأهداف والإنجازات المطلوبة والمتوقعة ومقارنتها بالنتائج التى ظهرت نتيجة تقييم الأداء.

أى أن خطوات تقييم الأداء للأفراد فى المؤسسة تتمثل فى الشكل التالى:



المدير: وما هو رأيك الآن عن تقييم الأداء، هل استطعت أن أوضحه لك؟

المدار: بالتأكيد، ولكن ما هى مسئولية المدير فى تقييم الأداء؟

المدير: مسئولية المدير فى تقييم الأداء كبيرة وعظيمة حيث:

١- على كل مدير أن يتأكد من أن كل عامل يفهم واجبات وأهداف وظيفته وكيفية قياس الإنجازات وكيفية مساهمة إنجازاته فى نجاح المؤسسة.

٢- يجب على المدير أن يعتبر الفرد (المرؤوس) مسئولا عن الأداء فقط فى حالة إذا ما أتيحت له الفرصة المعقولة لأداء الواجبات واتخاذ القرارات الضرورية التى تتطلبها الوظيفة.

٣- على المدير مسئولية معاونة رجاله فى الوصول إلى أهدافه المحددة بإزالة أية معوقات فى طريق نجاحهم وبالإشراف والتوجيه اليومى لهم.

المدار: كل هذا يتم عن طريق فرد أوبشر، أليس من الممكن أن يقع خطأ ما؟؟ وكيف نتجنبه؟

المدير: كلامك صحيح ويعتبر تقييم الأداء من تقديرات الإنسان وبالتالى فهى عرضة للخطأ الإنسانى (البشرى) ومن أبرز الأخطاء الشائعة التى يجب على المدير مراعاتها عند تقييم الأداء ما يلى :

١- عدم السماح للانطباع العام الشامل عن العامل بالتأثير عليه.

٢- تجنب تأثير آخر حدث قام به العامل [سلبى / إيجابى] مع تجنب الأخطاء الكبيرة أو الإنجازات البارزة التى صدرت من العامل ومن الممكن هنا أن يكون التسجيل المستندى الدقيق هو مصدر الضوء والوضوح للمدير.(١)

٣- عدم استخدام المعدلات المتوسطة فى التقييم إلا إذا كانت عادلة حتى لا يغلق الباب أمام نمو العامل وتقدمه فى عمله.

٤- عدم تقييم الأداء بناء على أساس من السمات الشخصية والحالة الاجتماعية.

٥- تجنب مقارنة العاملين بالذات.

٦- لا ضرورة لتقييم الأداء إذا حدث بناء على التخمين السريع والإهمال.

---

(١) تقييم أداء المرؤوسين، برنامج تدريبى، المجموعة الاستشارية العربية.

٧- عدم إهمال العناصر الأساسية فى العمل حتى لا يحدث عجز أو نقص أو تشويش أو تلوث لعملية التقييم(١).

٨- مراعاة الفروق الفردية فى الاعتبار.

المدار: أريد أن تحدد لى كعهدى بك أمرا بسيطا عن المعايير الضرورية أقيس بها تقييم الأداء؟

المدير: يمكننى وضع جدول لك به المعايير المطلوبة لتقييم الأداء ولكن ليس على سبيل الحصر وإنما على سبيل المثال وهذا الجدول هو:

المجال الرئيسى لتقييم الأداء	سهولة القياس		الموضوعية والذاتية	الأسلوب	القياسات الكمية النمطية
	نظريًا	عمليا			
١- الربحية	سهل	اجتهادى ولكن روتينى	موضوعى	محاسبة روتينية لجمع وتحليل البيانات	١- الربح الاجمالى. ٢- العائد الاستثمارى. ٣- الدخل المتبقى.
٢- الإنتاجية	سهل	اجتهادى ولكن روتينى	موضوعى	محاسبة إدارية روتينية	١- كمية الإنتاج بالساعة. ٢- الإنتاج للآلة شهريًا. ٣- نصيب الوحدة المنتجة من المواد الخام.

(١) د. عادل شكرى، مرجع سابق.

المجال الرئيسى لتقييم الأداء	سهولة القياس		الموضوعية والذاتية	الأسلوب	القياسات الكمية النمطية
	نظريًا	عمليًا			
					٤- نصيب الوحدة المنتجة من الطاقة. ٥- نسبة التالف من الإنتاج.
٣- موقف المبيعات والسوق	سهل إلى حد كبير	اجتهادى ولكن روتينى فى اغلب الأحيان بالإضافة إلى عمل بعض التنبؤات التسويقية والبنكية	موضوعى	- أرقام المبيعات - تقارير الغرف التجارية. - إحصائيات المعاهد المتخصصة. - بحوث السوق.	١- المبيعات النهائية ٢- حصة المشروع فى السوق. ٣- أعداد وحجم المنافسين.
٤- أداء الأفراد	سهل	سهل إلى حد ما	مزيج من البيانات الموضوعية والحكم الذاتى	أساليب محاسبية لأداء العنصر البشرى.	١- نسبة العمالة المؤهلة. ٢- نسبة العاملين حسب أدائهم (جيد/ متوسط/ عادى). ٣- نسبة الزيادة فى التأهيل العلمى اللازم لكل وظيفة.



المجال الرئيسى لتقييم الأداء	سهولة القياس		الموضوعية والذاتية	الأسلوب	القياسات الكمية النمطية
	نظريا	عمليا			
٥- اتجاهات الموظف	صعب إلى حد ما	ليس سهلا	مزيج من الموضوعية والذاتية	- السجلات. - المناقشات. - آراء المسئولين.	١- نسبة الساعات الضائعة فى المنازعات. ٢- الغياب والدقة فى المواعيد.. ٣- عدد الشكاوى المقدمة. ٤- معدل دوران العمالة. ٥- درجة الرضا فى العمل مع العاملين.
٦- المسئولية الاجتماعية للمشروع	صعب للغاية	صعب للغاية	خليط	- احصائيات حوادث. - أضرار تم تعويضها للآخرين. - مؤشرات بيئية. - مادة إعلامية جاء بها ذكر للمؤسسة (سلبى أو إيجابى).	١- نسبة غياب العاملين نتيجة للحوادث فى العمل. ٢- أضرار تم التعويض عنها. ٣- نسبة التلوث.

المدار: ما رأيك فى أن تعد لى نماذج لتقييم الأداء، نماذج متنوعة ومختلفة استخدمها فى عملى كله.

المدير: سأوفر لك بعض النماذج التى يمكن استخدامها فى تقييم الأداء:

«تم ترتيب النماذج حسب التسلسل التنظيمى من أسفل لأعلى:

١- نموذج تقيم أداء عامل تحت الاختبار*.

٢- نموذج تقييم أداء عامل.

٣- نموذج تقييم مشرف عمال.

٤- نموذج تقييم أداء مدير إنتاج.

٥- نموذج تقييم أداء مندوب بيع.

٦- نموذج تقييم أداء موظف إدارى [كاتب - سكرتير - محاسب..].

٧- نموذج تقييم أداء رئيس قسم.

٨- نموذج تقييم أداء مدير إدارة.

٩- نموذج تقييم أداء مدير عام.

١٠- نموذج تقييم أداء خطة أداء لمؤسسة ما (مؤسسة إنتاجية).

* لفظ «عامل» يعنى مرؤوس أو فرد أيًا كان وضعه الوظيفى.

(١) تقييم أداء عامل تحت الاختبار

١ - بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة :

الاسم : التاريخ :

المهنة : تاريخ استلام العمل :

تاريخ انتهاء فترة الاختبار :

٢ - بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر :

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١ - مدى الاستجابة لتعليمات مشرف العمل			
٢ - مدى الفاعلية فى العمل أو التدريب			
٣ - مدى اكتساب المهارات			
٤ - الدقة وقوة الملاحظة			
٥ - مدى الرغبة فى نوع العمل الذى يقوم به			
٦ - مدى إتقان العمل ومدى الحاجة إلى رقابة رؤسائه			
٧ - مدى الاستعداد لاستكمال ما يعهد إليه من عمل ولو بعد ساعات العمل الرسمية			

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٨- السلوك الشخصى مع الرؤساء			
٩- السلوك الشخصى مع الزملاء			
١٠- التعاون وروح العمل الجماعى			
١١- مدى السرعة فى تنفيذ الأوامر الصادرة إليه			
١٢- احترام مواعيد العمل			
١٣- المواظبة والانتظام فى العمل أو التدريب			
المجموع الكلى			

(٢) نموذج تقييم الأداء لعامل بالمؤسسة

١ - تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة :

الاسم : **المسمى الوظيفى :** **التاريخ :**

الإدارة : **تاريخ التعيين بالمؤسسة :**

سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية :

٢ - بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر :

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١ - مدى معرفة العامل الكلية بواجبات ومسئوليات عمله.			
٢ - حجم اهتمام العامل بالدقة والجودة فى العمل.			
٣ - حجم العمل المقبول فى الظروف الطبيعية (الأداء العادى).			
٤ - مدى تعاون العامل مع زملائه ورؤسائه فى المؤسسة.			
٥ - مدى تفكيره وأسلوبه فى اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء العمل.			
٦ - مدى قدرة العامل على المبادأة والابتكار فى العمل.			

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٧- مدى اهتمام العامل بالمعدات والآلات الخاصة بالعمل.			
٨- مدى وضع أولويات العمل فوق أى أولويات أخرى.			
٩- مدى استفادة العامل من التدريب وسعيه فى اكتساب المزيد من المعلومات والخبرات فى العمل.			
١٠- مدى حرص العامل على المواظبة والالتزام فى المواعيد.			
المجموع الكلى			

(٣) تقييم أداء رئيس عمال (مشرف عمال)

١ - بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة :

الاسم :   التاريخ :

الإدارة :   وحدة إنتاج :

تاريخ الالتحاق بالمؤسسة :   سنوات الخبرة :

٢ - بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر :

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١ - الإلمام بالعمل والجودة والوعى الوقائى	- مدى معرفته بدقائق العمل. - مدى إجادته للعمل ودقته. - مدى الاستفادة من المواد الخام. -مدى درجة سرعة التنفيذ. - مدى حرصه على أمن العاملين من الحوادث.			
٢ - كمية العمل	مدى إنجازه لكمية العمل.			
٣ - تحمل المسئولية	مدى القدرة على الترحيب بالمسئولية.			
٤ - التعاون	- مدى التعاون مع العاملين تحت إشرافه.			

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٥- قيادة العمال	- مدى القدرة على قيادة العمال وتدريبهم وتوجيههم وملاحظاتهم. - مدى القدرة على الهدوء وضبط النفس.			
٦- السلوك والصفات الخلقية	- مدى القدرة على حفظ الأمانة. - مدى القدرة على الصبر فى أداء ما يكلف إليه.			
٧- المواظبة	- مدى القدرة على الحضور. - مدى القدرة على احترام لوائح وأنظمة العمل.			
	المجموع الكلى			

(٤) نموذج تقييم الأداء لمدير الإنتاج

١ – تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة :

الاسم : التاريخ :

الإدارة : تاريخ التعيين بالمؤسسة :

سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية :

٢ – بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر :

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١ – التخطيط والمتابعة والتنظيم	–القدرة على إعداد برنامج عمل. – القدرة على توزيع الاختصاصات. – القدرة على تفويض السلطة للمعاونين. – القدرة على إعطاء التعليمات بدقة ووضوح. – القدرة على متابعة تنفيذ الأوامر.			
٢ – المبادأة والابتكار	– السعى للابتكار. – محاولة إدخال تحسينات ومقترحات جديدة لتحسين أسلوب العمل. – محاولة تبسيط الإجراءات.			

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
	- مدى قدرته على الاستفادة من التجربة السابقة.			
٣- القيادة والسلوك الشخصى	- مدى نجاحه فى خلق روح الجماعة بين العاملين بإدارته. - مدى نجاحه فى حل المشكلات بإيجابية. - مدى نجاحه فى اكتساب ثقة واحترام العاملين معه. - مدى حسن سلوكه ومعاملته للآخرين في العمل.			
٤- مدى إلمامه بالعمل ومستوى أدائه	- مستوى فهم كل تفاصيل العمل. - مدى درجة إتقانه للعمل. - مدى إصراره على إنجاز العمل فى الوقت المحدد. - مدى سعيه لزيادة معلوماته وخبراته فى العمل.			
٥- تحمل المسئولية والمواظبة فى العمل	- مدى إمكانية الاعتماد عليه أثناء الطوارئ وأثناء غياب مديره. - مدى قدرته على أداء ما يوكل إليه من أعمال. - مدى تواجده فى مكان العمل وعدم إضاعة الوقت. المجموع الكلى			

(٥) تقييم أداء مندوب بيع

اسم مندوب البيع : التاريخ :

تاريخ الالتحاق بالعمل :

المنطقة والمحافظة التى يعمل بها :

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- مدى الاهتمام بالمظهر.			
٢- مدى إجادة مهارات التحدث والدبلوماسية فى التعامل.			
٣- مدى إجادة مهارة الإنصات.			
٤- مدى إعداده للمقابلة البيعية.			
٥- مدى إجادة مهارة إقناع العملاء.			
٦- مدى تقديمه لأفكار جديدة لوظيفته.			
٧- مدى الحرص على تحقيق التوازن بين مصالح العميل ومصالح المؤسسة.			
٨- مدى حرصه على متابعة شكاوى العملاء وحلها.			
٩- مدى الالتزام بالاجتماعات الدورية فى المؤسسة.			
١٠- مدى السرعة فى تحصيل حقوق المؤسسة لدى عملائها.			
■ المجموع الكلى			

* تملأ هذه الاستمارة بمعرفة مدير المبيعات

(٦) تقييم أداء موظف إدارى

١ - بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين :

الاسم : التاريخ :

المسمى الوظيفى : الإدارة :

تاريخ الالتحاق بالعمل : القسم :

هل توجد خبرات سابقة : نعم ( ) لا ( )

مدة الخبرة السابقة :

مدة الخبرة بالوظيفة الحالية بالمؤسسة :

٢ - بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر :

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١ - الدقة فى أداء العمل.			
٢ - المثابرة فى العمل.			
٣ - التعاون فى العمل.			
٤ - القدرة على التعلم واستيعاب الجديد.			
٥ - القدرة على العمل بدون إشراف مباشر.			

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٦ - العلاقة مع الزملاء.			
٧- العلاقة مع الرؤساء.			
٨- مدى تحمل المسئولية.			
٩- المواظبة على الحضور.			
١٠- المظهر العام والسلوك.			
المجموع الكلى			

(٧) نموذج تقييم أداء رئيس قسم

١ - تملأ هذه البيانات بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة :

الاسم : القسم :

التاريخ : الإدارة :

تاريخ التعيين بالمؤسسة :

سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية :

٢ - بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر :

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١- القدرة على تفهم وتنفيذ متطلبات الوظيفة.			
٢- حسن التصرف والإدراك الذهنى.			
٣- الدقة والسرعة فى تنفيذ الأعمال الخاصة بقسمه.			
٤- مدى الاستعداد لتحمل المسئولية.			
٥- مدى التعاون مع الرؤساء والمرؤوسين لإنجاز العمل.			
٦ مدى الالتزام بالسلوك الطيب والقدوة الطيبة.			
٧- مدى نجاحه فى حل المشاكل بإيجابية.			

العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
٨- مدى الاستجابة لتوجيه رؤسائه.			
٩- مدى استعداده لتحسين أسلوب العمل وتبسيط إجراءاته.			
١٠- مدى الحرص على المواظبة وعدم إضاعة الوقت.			
المجموع الكلى			

(٨) تقييم أداء مدير إدارة

١ - بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين :

الاسم : التاريخ :

المسمى الوظيفى : الإدارة :

تاريخ التعيين بالمؤسسة : سنوات الخبرة فى الوظيفة الحالية :

سنوات الخبرة الإجمالية :

٢ - بيانات تملأ بمعرفة المدير المباشر :

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
١ - مهارات الوظيفة.	- المعرفة بالعمل. - المعرفة بجميع أعمال الشركة. - كمية العمل. - جودة العمل. - الثقة بالنفس والاهتمام بالعمل.			
٢ - مهارات تطوير العمل.	- القدرة على التخطيط. - المعرفة بنشاط المنافسين. - القدرة على التحليل.			

البيان	العنصر	الدرجة القصوى	الدرجة المقترحة	ملاحظات
	- الابتكار فى تطوير وتيسير العمل.			
٣- العلاقات.	- درجة قبوله لدى العاملين. - العلاقات مع الزملاء. - العلاقات مع المرؤوسين. - العلاقات مع الرؤساء. - العلاقات الاجتماعية.			
٤- القدرات الإشرافية والإدارية.	- التخطيط - التنظيم وتفويض السلطة. - الرقابة والتنسيق. - القيادة. - تطوير العاملين.			
٥- الأداء العام.	- المواظبة على العمل. - الحماس والمبادرة. - القدرة على التكيف. - الإنتاجية.			
٦- السمات الشخصية.	- القدرة على حل المشاكل. - الأخلاق والمظهر. - فعاليته فى الاتصال. - التفهم وقبول النقد. - العمل مع الآخرين.			

(٩) تقييم أداء مدير عام

١- بيانات تملأ بمعرفة شئون العاملين بالمؤسسة :

الاسم :　　　　　　التاريخ :

المؤهل الدراسى :　　　　　　سنوات الخبرة الإجمالية :

عدد الدورات التدريبية التى تم الحصول عليها وأسماؤها :

٢- بيانات تملأ بمعرفة الرئيس المباشر :

العنصر	عدد النقاط لكل عامل	مستوى الأداء	ملاحظات
١- القدرة على تنظيم العمل			
٢- توجيه ورقابة العمل.			
٣- القدرة على تحفيز المرؤوسين.			
٤- القدرة على تدريب وتنمية المرؤوسين.			
٥- القدرة على الاتصال الفعال.			
٦- القدرة على القيادة الإدارية.			
٧- القدرة على التعامل مع الآخرين.			
٨- العناية بالعملاء.			

العنصر	عدد النقاط لكل عامل	مستوى الأداء	ملاحظات
٩- حل المشكلات واتخاذ القرارات الملائمة.			
١٠- تنظيم وإدارة الوقت.			
١١- الاستعداد الذهنى وحسن التصرف والدقة.			
١٢- مدى الالتزام بالخطة العامة للمؤسسة.			
١٣- الاستعداد للتدريب إن لزم الأمر.			
١٤- الانضباط والالتزام.			
١٥- العناية بالمظهر			
إجمالى النقاط			

(١٠) تقييم خطة أداء مؤسسة إنتاجية

اسم المؤسسة :   التاريخ :

اسم مدير المؤسسة :

المدير : والآن هل لك رغبة أخرى .

العنصر	النسبة المتوقعة	النسبة الفعلية	ملاحظات
١ - مدى الوفر فى الخامات المستخدمة			
٢ - مدى زيادة الكفاءة الإنتاجية والتشغيلية			
٣ - نسبة إعادة تشغيل الخامات المستخدمة			
٤ - نسبة التطوير والتعديل فى التصميم والمواصفات			
٥ - نسبة خفض تكاليف الخامات المستخدمة			
٦ - مدى الجودة فى الخدمة المقدمة للغير			

المدار: أرجو ألا نفترق أبدا.

المدير: أشكرك على شعورك الرقيق وإحساسك الطيب لى، ولكن لابد أن نفترق ولكن أعدك أن نلتقى قريبا إن شاء الله.

المدار: إن شاء الله، اتفقنا.

المدير: اتفقنا، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

المراجع





أولا : الكتب :

- أحمد رضوان : النوم فن للصغار والكبار، دار المعارف، ١٩٨٦
- د. أحمد سيد مصطفى : المدير فى عالم متغير (الناشر : المؤلف)، ١٩٩٥ .
- د. أسامة محمود فريد : إدارة اقتصاديات الإنتاج - مدخل تحليلى، القاهرة، ١٩٩٥ .
- أكرم رضا : إدارة الذات - دليل الشباب إلى النجاح، دار التوزيع والنشر، القاهرة، ١٩٩٨ .
- بتيردراكر : الإدارة للمستقبل - التسعينيات وما بعدها، ترجمة د. صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٦ .
- بتيرهانسون : ضغط العمل طريقك إلى النجاح - كيف تجعل من ضغوط حياتك وسيلة للتفوق، مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٩٩٦ .
- بيرى م سميث : تولي المسئولية - دليل عملى للقادة، ترجمة / عبدالقادر عثمان، مركز الكتب الأردنى، ١٩٨٩ .
- جيو الدوو. سالاكيوز : كيف تنجح فى عقد الصفقات العالمية، ترجمة / محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة،١٩٩٣ .
- د.جيرى ل. جبراى : الإشراف - مدخل علم السلوك التطبيقى الإدارة الناس،

ترجمة/ د. وليد عبداللطيف هوانه، مراجعة/ د. حسين العلوى، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٨٨ .

– جيفرى جيه ماير: النجاح رحلة – ٧ خطوط لتحقيق النجاح فى الحياة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠ .

– د. حسن الحسن: التفاوض فن ومهارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، سلسلة البحوث والدراسات (٣٢٤)– ١٩٨٩ .

– د. حسن خير الدين (وآخرون) : العلوم السلوكية – المبادئ والتطبيق، دار غريب للطباعة القاهرة، ١٩٩٥ .

– ديل كارنيجى: دع القلق وابدأ الحياة، تعريب / عبدالمنعم الزيادى، مكتبة الخانجى، القاهرة، ١٩٩٤ .

– دوروثى ليدز: الأسئلة الذكية للمديرين الناجحين، أسلوب جديد للاتصال الفعال، ترجمة ريم سالم السالم، مراجعة/ يوسف محمد القبلان، مطابع أطلس، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٤ .

– دايل تيمب: إدارة الوقت، ترجمة/ وليد هوانه، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ١٩٩١ .

– رياض حبيب يوسف: كيف تنمى ثقتك بنفسك، دار المعارف، ١٩٨٦

– ساموبل أ. سيرت: قوة الاعتزاز بالنفس، الجمعية الأمريكية للإدارة – سلسلة العمل بذكاء، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩ .

- د. سيد الهوارى: نظرة كلية على أصول الإدارة، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى، ١٩٩٢.
- د. سيد الهوارى (وآخرون): مبادئ الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٣.
- د. صلاح الدين محمود: كيف تدير وقتك ، دار التوزيع والنشر ، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٩٦.
- د. صموئيل حبيب: فن قيادة الجماعات، دار الثقافة، الطبعة الخامسة، ١٩٨٧.
- د. عادل شكرى: الإدارة العامة ، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥.
- د. عبدالفتاح دياب: الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، القاهرة، ١٩٩٦.
- د. على عبدالوهاب (وآخرون): إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٦.
- د. على عبدالوهاب: إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٥.
- د. على عبدالوهاب: الإنتاجية – دراسة للعنصر الإنسانى فى الإدارة، مكتبة قصر الزعفران، جامعة عين شمس، ١٩٨٦.
- د. على عبدالوهاب، د. عايدة خطاب: الإدارة مدخل بيئى ومنهج تنمية مهارات المدير، القاهرة، ١٩٩٠.
- د. على السلمى (وآخرون): أساسيات الإدارة، التعليم المفتوح، جامعة القاهرة، ١٩٩٢.

- د. على السلمى: الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد، الأهرام الاقتصادى، عدد رقم (٢٥٤، القاهرة، ١٩٩٢.

- د. عوض بن محمد القرنى: حتى لا تكون كلاً - طريقك إلى التفوق والنجاح، دار الأندلس الخضراء، جدة، ١٤١٨ هـ.

- د. فيصل عبدالله بابكر: مهارات الإشراف الإدارى الفعال، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ١٩٩٩.

- د. فؤاد أبو حجر، د.عبدالحليم محمود السيد: علم النفس: فهم السلوك الإنسانى وتنمته، القاهرة، ١٩٩٤.

- كيف تصبح عبقريا: ترجمة لجنة الترجمة والتعريب، دار الآفاق الجديدة، دار الجبل بيروت، لبنان (بدون تاريخ).

- د. ليلى شحاتة، زهير ثابت: العلوم السلوكية مدخل لفهم سلوك الإنسان وضبطه وتطويره، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩١.

- ماريون إلى هاينز: إدارة الأداء - دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة د.محمود مرسى (وآخرون)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ١٩٨٨.

- مارى البريت، كلاى كار: ١٠١ من أكبر الأخطاء التى يقع فيها المديرون وكيفية تجنبها، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، ١٩٩٩.

- محمد فتحى: الإدارة والمدير.. الطريق نحو نجاح المشروع الصغير، دار الطباعة

والنشر، نقابة التجاريين بالجيزة، ١٩٩٨.

- محمد بدر الدين: كيف تقاوم القلق، دار المعارف ١٩٩٨٦.

- يوسف القبلان: مفاهيم وتطبيقات فى السلوك الإدارى، الرياض، الطبعة الثانية، ١٤١٢ هـ.

ثانياً الدوريات:

- الشركة العربية للإنتاج العملى (شعاع): قوة القرار -كيف تتخذ قراراتك، السنة (٢)، العدد (١)، ١٩٩٤.

- الشركة العربية للإنتاج العملى (شعاع): ديناميكية الإبتكار، السنة (٣)، عدد (١٥)، ١٩٩٩٥.

- الشركة العربية للإنتاج العملى (شعاع): أدوات المفكر الناجح، السنة (٥)، عدد(٤)، ١٩٩٧.

- الشركة العربية للإنتاج العملى (شعاع): الطريقة إلى مكة، السنة (٥)، عدد (٨)، ١٩٩٧.

- الشركة العربية للإنتاج العملى (شعاع): علم إبنك التفكير، السنة (٥)، عدد (٥)، ١٩٩٧.

- د. على السلمى: ضمانات فاعلية وجدوى إعادة البناء فى المؤسسات العربية، سلسلة أوراق فكرية (١٢)، الجمعية العربية للإدارة، ١٩٩٥.

- نبيلويى مرى: العبقرية- تاريخ الفكرة، ترجمة / محمد عبدالواحد محمد،

مراجعة د. عبدالغفار مكاوى، سلسلة عالم المعرفة، عدد ٢٠٨، المجلس الوطنى للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٦.

ثالثا : البحوث والمؤتمرات :

- د. سعيد يس عامر: حول الابتكار والإبداع، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإدارى، القاهرة، ١٩٩٣.
- د. طلعت عبدالملك: نظرة حول أين نحن والتحديات التى نواجهها، الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة، المؤتمر الحادى عشر للتدريب والتنمية الإدارية، المؤسسات العربية إلى أين – المخاطر– الفرص– التوجهات– القاهرة، ١٩٩٩.
- د. عبدالرحمن توفيق: التنمية البشرية –فن الريادة والتميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٧.
- د. فاروق السيد عثمان: بناء مهارات التفكير الاستراتيجى فى مجال الإدارة – ضرورة عصرية ورؤية مستقبلية الخبراء العرب فى الهندسة والإدارة، مؤتمر إعادة بناء المؤسسات العربية – خطة عمل للمستقبل، القاهرة، ١٩٩٦.

رابعاً : البرامج التدريبية :

- إدارة الوقت: المركز الدولى للاستشارات.
- إدارة ضغوط العمل وصحة المدير، منار مصر للبترول.
- أساليب ومهارات التفاوض: البيت الاستشارى العربى الدولى، ١٩٩١.

- التخطيط الاستراتيجى والتفكير الإبداعى: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- المهارات القيادية والعمل الجماعى: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الإدارة بالأهداف: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الأساليب الحديثة فى التفكير الإدارى: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الابتكار: مركز إعداد القادة للصناعة، وزارة الدولة للتنمية الإدارية.
- برنامج المديرين: شركة الخبرات الدولية المتكاملة.
- تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، الشرق الأوسط للتطوير الإدارى والاقتصادى، ١٩٩٨.
- تقييم أداء المرؤوسين: المجموعة الاستشارية العربية.
- مهارات التفاوض، كوديزين إيجيبت للخدمات الاستشارية، ١٩٩٩.

خامسا: المقالات:

- محمد فتحى: كن مديراً نائماً أثناء نومه، مجلة منبر التجاريين، عدد (٢١)، سنة(٧)، أكتوبر ١٩٩٨.